

La búsqueda de directivos: de la agenda de cuero a la web 2.0

*«Parece que nuestra vida aumenta cuando podemos ponerla en la memoria de los demás.
Es una vida nueva que adquirimos y nos resulta preciosa.»¹*

Montesquieu

Introducción

La aparición de procesos sistemáticos de búsqueda y selección de directivos data de hace seis décadas, y ha resultado ser una actividad estable y poco sujeta a cambios desde su nacimiento, incluso acusada a menudo de estancamiento en sus propias reglas del juego. Sin embargo, la emergencia de Internet y de la llamada web 2.0 en los últimos años, acompañada de otros factores como la mayor presión sobre los costes, el creciente sentido de urgencia y la expansión internacional de las empresas, están sometiendo a esta industria a cambios importantes.

El propósito de esta nota técnica es:

- Mejorar el conocimiento del sector de los cazatalentos (*headhunters*) y empresas de selección y de sus reglas.
- Mejorar el conocimiento sobre cómo la web 2.0 influye en la forma de relacionarse de los directivos de empresas con sus potenciales empleadores y con intermediarios laborales.
- Reflexionar sobre dónde reside el valor ofrecido por las compañías del sector de búsqueda y selección de profesionales cualificados y anticipar las tendencias que comienzan a vislumbrarse.

¹ El servicio de Twitter fue lanzado a finales de 2006 y permitía enviar mensajes de no más de 140 caracteres vía internet o telefonía móvil, con el objetivo de transmitir a los demás lo que se está haciendo en cualquier momento. Fue un servicio rápidamente adoptado por las estrellas de Hollywood que ha gozado, desde entonces, de una creciente popularidad, coincidiendo con la emergencia de otras redes sociales igualmente fundamentadas en el crecimiento de la propia visibilidad.

Nota técnica preparada por Eduardo Rábago, PDG 2009, y el profesor Guido Stein. Abril de 2012.

Copyright © 2012 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com, envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 534 200.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



1. Raíces históricas

Los primeros hechos documentados de reconocimiento de la psicología como ciencia independiente datan de principios del siglo XIX, y no fue hasta un siglo después cuando aparecieron los primeros test psicológicos y el concepto de psicotecnia, que permanecieron durante la primera mitad del siglo XX fuera del ámbito empresarial.

Durante la segunda guerra mundial, algunas grandes potencias fijaron su atención en aspectos relacionados con la psicología e incorporaron en sus filas psicólogos dedicados a estudios y labores de apoyo a oficiales y combatientes. Terminado el conflicto, cientos de psicólogos del ejército se incorporaron a un mundo empresarial en fase de reconstrucción, que necesitaba contrataciones en masa, y comenzó a demandar cada vez más funciones de selección a los departamentos de personal de las empresas.

La American Psychological Association (APA) creó una sección de Psicología Industrial y Comercial, desde la que se fomentó y profesionalizó la creación de técnicas de selección, y con el desarrollo de la psicometría aparecieron las primeras empresas consultoras especializadas en este terreno, que actuaban, normalmente, en posiciones no directivas.

En lo que se refiere a la intermediación en la búsqueda de directivos, los inicios datan de aquellas mismas fechas. Hay cierta unanimidad en señalar que el pionero fue Sidney Boyden, consultor de estrategia de Booz, Allen & Hamilton, que empezó a notar que cada vez más clientes le pedían que recomendase directivos capaces de resolver los problemas que se detectaban. Pensó que aquel podía ser un negocio de intermediación y fundó en 1946 la firma que hoy conserva su nombre. Otras grandes firmas del sector tuvieron orígenes similares; las creaban consultores que se escindían de prestigiosas empresas para fundar sus propias firmas especializadas en la incipiente actividad:

- Ward Howell, en 1951, tras haber trabajado en McKinsey.
- Gardner Heidrick y John Struggles, en 1953, procedentes igualmente de Booz Allen & Hamilton.
- Spencer Stuart, en 1956, procedente de la anterior, Egon Zehnder, que a su vez se escindió de Spencer Stuart en 1964.
- Lester Korn y Richard Ferry en 1969, procedentes de Peat Marwick.
- Russell Reynolds, que fundó su empresa ese mismo año, procedente del sector de la banca.

En definitiva, los grandes nombres del sector surgen aunando la comprensión del negocio y el acceso a perfiles de excelente cualificación.

2. Las reglas del juego clásicas en el sector

Cliente y producto: el cliente y pagador de los servicios de un *headhunter* es la empresa que demanda la búsqueda de un directivo. Los candidatos presentados se convierten así en un producto que satisface una necesidad. Los modelos existentes de promoción profesional

en los que paga el «trabajador» se ciñen a otros ámbitos (deportes o cine, por ejemplo) y no están sujetos a la creación de una relación estable de trabajo por cuenta ajena, sino a conceptos de representación.

Transaccionalidad: el modelo de prestación de servicios y honorarios está asentado en una relación transaccional y ceñida a cada mandato o encargo concreto. A pesar de que las relaciones entre un *headhunter* y sus clientes deben estar presididas por la confianza y a menudo se manejan informaciones delicadas, se produce un trato individualizado de cada encargo. Esto suele llegar incluso a que cada mandato requiera su propia propuesta de colaboración y contrato. Tardan en aparecer modelos de servicio asentados en otros conceptos como el de iguala o servicio pactado a plazo temporal, aún hoy poco extendidos.

Honorarios porcentuales: los honorarios a facturar por un *headhunter* se fijan normalmente en razón de un porcentaje de la retribución que percibe el candidato seleccionado. Este porcentaje en las grandes firmas ha rondado tradicionalmente una tercera parte de la retribución anual bruta, incluyendo fijo, variable y otras ventajas adicionales. Con frecuencia, la razón esgrimida para ser recompensado proporcionalmente a la retribución radica en la dificultad creciente de llegar a niveles superiores (por cuestiones de accesibilidad y capacidad de interlocución) y en la potencial ganancia en juego para la empresa contratante.

Los detractores de esta idea señalan, básicamente, dos motivos en su contra: 1. que puede aparecer un conflicto de agencia si al *headhunter* le interesa que la posición sea generosamente retribuida; 2. que una mayor dificultad no siempre se premia. Piénsese, por ejemplo, en dos empresas del mismo sector que buscan un director general y contratan los servicios de un *headhunter* al porcentaje del 33% del sueldo. Una de ellas, conocida, entre otras cosas, por una política retributiva generosa, paga 200.000 euros. La otra, conocida por sus dificultades en el clima laboral y severas políticas de control de costes, paga 150.000 euros. Parece lógico pensar que al *headhunter* le resultará más factible atraer y presentar candidatos exitosos en el primer supuesto. En el segundo, más difícil de abordar, sus honorarios se reducirían notablemente.

En el caso de empresas de selección de niveles no directivos, también ha sido frecuente la aplicación de porcentajes sobre la remuneración, si bien dichos porcentajes se reducen habitualmente hasta la mitad de los solicitantes de posiciones directivas.

En los últimos años se ha extendido la práctica de pactar unos honorarios fijos e independientes de la retribución finalmente acordada, si bien el cálculo porcentual sigue siendo habitual, sobre todo en posiciones de alto rango.

Honorarios anticipados o *retained fees*: una práctica habitual en el sector ha sido la de dividir el proyecto en fases de trabajo y facturar según se avanza en el mismo, normalmente en tres tramos: al empezar una búsqueda; al presentar candidatos finalistas; y al finalizarla con un acuerdo de incorporación. Los honorarios se desvinculan del éxito del proceso salvo en su tramo final, y subyace la idea de que se necesita invertir recursos de investigación, representación y dedicación para llegar a buen puerto. Buena prueba de ello es la frecuente inclusión de cláusulas compensatorias por cancelación de procesos.

En contraposición, han aparecido en los últimos años algunas empresas dispuestas a realizar lo que en el sector se conoce como «búsquedas a contingencia», en las que solo facturan