

La economía de la búsqueda ejecutiva

Costo de oportunidad: cuando la utilización del *headhunting* es negocio

● POR FEDERICO MUTTONI, DIRECTOR DE ADVICE

 @ADVICERRHH

La contratación es una responsabilidad enorme para todo directivo. Es un asunto que agobia a empresas grandes, pequeñas, *start-ups* o compañías en crecimiento, que sufren las consecuencias de tener un alto porcentaje de malas contrataciones.

Muchas veces, las empresas piensan en maneras en las que pueden construir sus equipos directivos sin incurrir en el costo de contratar reclutadores ejecutivos. Se puede conseguir referidos, publicar avisos de trabajo y utilizar LinkedIn para obtener candidatos. Pero sin la posibilidad de que hayan sido cuidadosamente investigados, interesados y calificados.

Los empleadores suelen utilizar una empresa de *Executive Search* cuando un puesto de trabajo es lo suficientemente importante, prioritario y la discreción es una prioridad. El reclutamiento de los *tops performers*, es una ciencia exigente —es un trabajo intensivo—, complejo, requiere un conjunto raro de habilidades y *expertise*. Los directivos, gerentes y ejecutivos desarrollan o deterioran una empresa, por eso las búsquedas en el nivel superior son increíblemente importantes para los negocios.

Es importante mirar el impacto que estos profesionales pueden tener en una compañía. Si resulta que se ha identificado y contratado a un líder que “cambia el juego”, su organización se preparará para tener un aumento de ingresos o dividendos. Se le puede dar a una organización una ventaja competitiva a través de mejores contrataciones. Cada vez que usted está en búsqueda de un gerente o un cargo *senior* tiene una oportunidad para integrar en su compañía a un ejecutivo de alto rendimiento y para impulsar los resultados.

Para las compañías que necesitan hacer un reemplazo mientras que un ejecutivo permanece en el cargo, el *headhunting* ofrece el velo tan necesario de la discreción. La confianza y la reserva son elementos clave para una búsqueda exitosa sin ruidos a la interna. Si necesita contratar talento ejecutivo de las empresas competidoras —que es a menudo el caso—, compañías que son objetivo u organizaciones similares, la confidencialidad que ofrecen las empresas de búsqueda ayuda a evitar situaciones no deseadas. La mayoría de los ejecutivos no se sienten cómodos exponiéndose a conversaciones directas con los directivos de las compañías competidoras, contestando

a un anuncio de prensa o redes sociales y mostrándose que se encuentran en posición de búsqueda de un nuevo proyecto.

Habitualmente los directivos no tienen el tiempo o los recursos para llevar a cabo una búsqueda de ejecutivos. Aunque aprovechan sus redes personales y de la empresa para recibir referencias de candidatos, cuando la red se agota, y la búsqueda insueme más de lo esperado, puede convertirse en un trabajo a tiempo completo, desenfocando su accionar.

Cada vez que una búsqueda tarda demasiado tiempo, es hora de llamar a los refuerzos. El *headhunting* es rápido y eficiente. Las compañías de *Executive Search* cuentan con numerosos casos de procesos de este tipo, y habitualmente disponen de áreas de *Market Research* de candidatos, que son capaces de detectar a las personas clave dentro de un mercado específico.

Los consultores de *Executive Search* son de las personas más conectadas en el mercado. Mantienen buenas relaciones con perfiles ejecutivos de diversas empresas y sectores. Esta red le permite acceder a personas que de otro modo sería casi imposi-

ble descubrir. Poseen información que no está disponible en el mercado, como, por ejemplo, quien está abierto a explorar una posición, dónde hay una oportunidad para atraer a un ejecutivo clave. Desde el punto de vista del costo de oportunidad, el *headhunting* es negocio para cualquier compañía.

Si su equipo de liderazgo no tiene diversidad. Si siente que un ejecutivo clave podría estar a punto de salir y la sucesión del *management* se ve amenazada en su empresa. Cuando una búsqueda ejecutiva cae fuera de su área de especialización, porque su negocio requiere de innovación, digitalización y actualización. Si usted está buscando un candidato con una rara mezcla de habilidades —una aguja en un

pajar—. Estas son razones por las cuales también debería considerar utilizar el *headhunting*.

La búsqueda de ejecutivos en una empresa u organización que tienen varios directores o accionistas podría eventualmente generar disputas políticas a la interna para beneficiar a personas afines a determinados miembros. Cuando se contrata expertos la selección es más objetiva. Una vez localizado, evaluado y entusiasmado un candidato, hay que negociar su compensación. Esta puede ser una situación incómoda —a veces— en la que un intermediario puede aportar las perspectivas de ambas partes sin tensionar innecesariamente. El *headhunter* va haciendo una importante labor previa a la negociación, antes de que se

produzca el acuerdo efectivo, ya que establece con claridad los límites de cada parte en el sondeo de posiciones y antes de avanzar con entrevistas a los candidatos finalistas.

Su organización requiere líderes, ejecutivos y gerentes que puedan proporcionar una visión compartida, planificar y ejecutar una agenda a corto y a largo plazo, inspirar a otros, construir equipos de alto rendimiento, desarrollar sistemas, recursos y procesos adecuados para alcanzar los objetivos estratégicos. Encontrar personas con esas habilidades no es fácil. La utilización del *headhunting* puede ser un buen negocio.



Junto al mercado energético Uruguayo Siempre

ABB ha sido pionera en muchas de las innovaciones presentes en las industrias y compañías eléctricas, tales como la corriente continua en alta tensión, los accionamientos de velocidad variable, o los robots industriales. Sus tecnologías se emplean a lo largo de toda la cadena de valor de la energía, desde la extracción de los recursos y su transformación en electricidad, la licuefacción del gas natural, o el refinamiento de los derivados del petróleo, a su uso eficiente en la industria, el transporte y los edificios. ABB ayuda a las industrias y las compañías de servicios públicos a mejorar su eficiencia energética.