



PLÁCIDO FAJARDO,

Headhunter, fundador de Leaderland

“La planificación de carreras profesionales es hoy *wishful thinking*, las mejores compañías han dejado de usarla”

“LAS ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LOS NUEVOS NEGOCIOS BASADOS EN LA RED ESTÁN CAMBIANDO EL MUNDO DEL TRABAJO” EXPLICA FAJARDO, QUE HA DIRIGIDO Y/O EJECUTADO MÁS DE 200 BÚSQUEDAS DE DIRECTIVOS Y PROYECTOS DE *ASSESSMENTY COACHING*, EN ESPAÑA Y EN EL EXTERIOR. Y LA DEMANDA NO CESA, NI EN PLENA PANDEMIA, YA QUE A LA BÚSQUEDA DE “TOP MANAGERS” TRADICIONALES HAY QUE AGREGAR LA DE CDOS, CIOS, DIRECTORES DE TALENTO DIGITAL, CIENTÍFICOS DE BIG DATA...”

TEXTO Pedro A. Muñoz FOTOS Archivo

En este, en su sector ¿Cuáles son los cambios que percibe?

Son múltiples. Por un lado, aparecen nuevas competencias, nuevas capacidades, requeridas en los nuevos perfiles. Por otro, los canales digitales y las redes sociales conectan la oferta y la demanda y hacen pública la trayectoria y el currículum de los profesionales, y su rastro o su huella digital. Así que la información disponible de forma abierta es enorme, lo que produce la desintermediación, también en nuestro sector, como no podía ser menos... Todos los sectores tienen su Uber, decía un jefe que tuve.

Muchas grandes empresas se quejan de eso, del exceso de intrusismo por parte de gente muy poco profesional, que ha irrumpido con unos cuantos conocimientos, una buena agenda de direcciones y un amplio círculo de relaciones,

“Hay quienes creen que van a deslumbrar al headhunter y buscan sentarse con él o ella como sea. En realidad muy pocas personas impresionan realmente al conocerlas”

pero que distorsiona el mercado. El tema es viejo, existe hace décadas y ahí sigue. Es que la barrera de entrada en esta actividad no es demasiado elevada, y eso facilita el intrusismo. Personas con alta sociabilidad, con una gran red de contactos y, a veces, también con relaciones personales de alto nivel, hacen incursiones en el sector... con resultados dispares. La mayoría de las veces vienen atraídas por la aparente oportunidad de negocio, más que por tener las capacidades que esta profesión requiere. Yo creo que los clientes valoran cada vez más las capacidades y el profesionalismo en los consultores y menos el contratar el servicio de puros *networkers*, que llevan a cabo un trabajo más transaccional que de asesoramiento cualificado.

A menudo se confunde una empresa de headhunting, centrada fundamentalmente en los top managers, con una empresa de selección de personal directivo...

La búsqueda directa es un servicio bien dife-

rente al de la selección de personal. Consiste, primero, en entender bien las necesidades de negocio de tu cliente y transformarlas en un perfil idóneo, para darles respuesta. Después viene la investigación del mercado, la prospección de compañías *target* en las cuales podrían existir perfiles como el buscado. El siguiente paso es el contacto directo con los posibles candidatos y la conversación con ellos acerca de cómo la posición podría encajar con sus expectativas e intereses, al tiempo que se valora su posible adecuación al perfil buscado... Muchas veces se contacta a personas previamente valoradas o conocidas por la firma, sobre las cuales existen referencias previas o constancia fehaciente de su trayectoria, sus capacidades y sus logros. Esta información tiene un enorme valor...

Y a partir de ahí?

A partir de ahí, la elaboración de pruebas complementarias a la entrevista, la elabo-

ración de informes, la presentación de candidatos al cliente, la petición de referencias fidedignas o la negociación de las condiciones económicas con el finalista, son todas etapas que los consultores experimentados cuidan con esmero; y aconsejan durante el proceso tanto al candidato, sobre su carrera, como al cliente sobre la conveniencia de optar por uno u otro de los presentados. Por tanto, el *executive search* está orientado a directivos de más alto nivel, a los que se contacta de forma directa, sin saber si tendrán o no una motivación al cambio.

Lo que no ocurre con las empresas de selección de personal.

La selección es otra cosa, se basa normalmente en publicar anuncios y recibir respuestas de aquellas personas que quieren moverse, que buscan empleo o quieren mejorarlo. En la selección, es el buscador de empleo el que se dirige a la empresa que lo ofrece, de forma abierta y pública, es un proceso que está pensado para posiciones de

“En marketing digital el mercado no es capaz de dar respuesta a las necesidades”

¿Cuáles diría que son actualmente los altos cargos más demandados en el mercado español?

Desde el punto de vista sectorial, primero, todo lo relacionado con la salud, con la asistencia y el cuidado médico, la industria y la distribución farmacéutica. Segundo, el mundo de los servicios digitales, los negocios basados en la red, el comercio electrónico, etc. Tercero, la logística, el transporte y la distribución física hasta los hogares de los productos adquiridos online.

También destacaría la industria agroalimentaria y, por último, la energía y el medioambiente, con las renovables como grandes protagonistas, de cara a la agenda de objetivos de desarrollo sostenible...

Ahora bien, el entendimiento de la tecnología y el impacto de la digitalización en los negocios es un requisito tan demandado como escaso. Las ventas y el marketing digital baten records en la demanda de profesionales, y el mercado de trabajo no es capaz de dar respuesta ni de lejos a las necesidades.

La omnicanalidad es un dolor de cabeza para muchas compañías y la competencia de los nuevos entrantes digitales, con livianas estructuras de costes, es más que una amenaza. Por eso buena parte de nuestros proyectos están dirigidos justamente a ayudar a las empresas a reforzarse en ese flanco, que supone una debilidad en muchas organizaciones.

EL PERSONAJE

Plácido Fajardo



Apreciar el talento

Licenciado en Derecho (U. de Granada 1985) pronto realizó un posgrado en RR Industriales, del Fondo Social Europeo, organizado por CEOE y desde entonces se enfocó a las relaciones laborales. En 1990 se incorpora a AT&T como Responsable de Asuntos Laborales para la división de Redes.

Ocho años después pasa a ENDESA, como Director de Gestión y Desarrollo de Directivos, y crea un equipo para la selección, gestión, desarrollo y compensación de los 450 primeros directivos y todos los expatriados del grupo.

Tres años más tarde asumió la dirección de RR.HH. de Telefónica, y entre 2001 y 2007 formó parte del Comité de Dirección. Es en 2007 cuando se centra en la consultoría y la búsqueda de directivos como Socio de Leaders Trust. Diez años más tarde creó con otros profesionales su propia firma, Leaderland.

naturaleza más común. También hay compañías que usan la metodología de búsqueda directa con consultores poco experimentados, que se limitan a chequear los puntos del currículum del candidato, pero que no pasan de ahí, centrados en posiciones de niveles técnicos o intermedios.

Hay quienes apuestan por la búsqueda vía Internet incluso para las entrevistas. Así ha surgido una nueva denominación: nethunter.

Las redes sociales han facilitado la primera fase del proceso de *executive search*, es decir, el hecho de saber qué directivo trabaja dónde y la posibilidad de contactarle de forma fácil y rápida con un mensaje online. Aunque no todos los directivos tienen publicados sus perfiles y currículos en LinkedIn, es cierto que una gran mayoría está ahí. Pero hay que saber a quién contactar para cada oportunidad, lo que no siempre es fácil y requiere de buen criterio por parte de quien lo hace. A partir de ahí, las partes sustanciales del proceso siguen siendo las de siempre. Una vez facilitada esta forma directa

La búsqueda profesionalizada de consejeros independientes a través de headhunters está creciendo, aunque dista mucho de la práctica habitual con altos directivos. Pero es difícil hacer una generalización, porque los casos dependen mucho de cada compañía. La práctica de recurrir a consejeros independientes conocidos, más o menos afines a determinados intereses, ha existido y supongo que seguirá existiendo... Sí le digo que en los últimos años muchos de los mandatos de búsquedas a headhunter llevan aparejado el género femenino, dada la necesidad de alcanzar las cuotas marcadas por la legislación, y por las buenas prácticas recomendadas en materia de diversidad. Recurrir a headhunters para buscar mujeres consejeras, independientes y cualificadas, es bastante lógico, porque hay menos en el mercado y cuesta más encontrarlas.

Basta con ver que los puestos de CEO ocupados por mujeres en las grandes empresas del país han subido del 2,5% al 4% en 20 años, como señala Miriam Izquierdo, quien

“La búsqueda de consejeros independientes a través de headhunters está creciendo pero el recurso a consejeros independientes conocidos, más o menos afines a determinados intereses, ha existido y supongo que seguirá existiendo”

de contactar -que evita a la secretaria del directivo para pedirle que nos pase con él argumentando un motivo ficticio, como se hacía hace años- el resto del proceso requiere la intervención humana y, lo que es más importante, el criterio personal e intransferible del consultor para ser capaz de proveer ese asesoramiento cualificado que tiene tan alto valor... cuando se hace bien. Acertar en la contratación de un directivo, sobre todo en los de más alto nivel, puede hacer que las cosas cambien de manera drástica, que haya un antes y un después.

En lo que toca a la búsqueda de consejeros se especula mucho sobre el bajo porcentaje que realizan finalmente los headhunters, al menos en España. Que se trata de un terreno en que los procesos de nominación suelen partir de determinados grupos, entre una serie de apellidos... ¿Es así? ¿también en el caso de los denominados consejeros independientes?

explica que “por eso hay tantas mujeres que al salir de una gran empresa a partir de los 45 años, ya no encuentran trabajo, a menos que creen su propia empresa”.

Vamos a ver. La discriminación por razón de género o de edad es un problema evidente contra el que tenemos que luchar todos los que estamos en el mercado de trabajo, de una u otra forma. Pero sinceramente, son pocos los casos en que un cliente nos transmite sus preferencias por uno u otro género. En mi actividad habitual intento siempre que las ternas de candidatos presentados tengan la mayor diversidad posible, y uno de los aspectos principales de diversidad es el género, lógicamente. Así que muy habitualmente hay mujeres en esa terna, como una muestra más de diversidad... Y actualmente hay algunos clientes que sí nos piden que siempre existan mujeres en las ternas de candidatos, como parte de sus políticas de igualdad. Las cosas están cambiando en este aspecto, afortunadamente.

¿Qué pasos debe de dar un ejecutivo para atraer la atención de un headhunter? ¿Enviar su curriculum? ¿Utilizar el teléfono? ¿Contactos? ¿De qué tipo? ¿Buscar un encuentro cara a cara?

Para atraer la atención de un headhunter lo mejor es tener una buena trayectoria, haber estado en buenas compañías en las que haya contribuido positivamente, con buenos resultados y opiniones favorables sobre su gestión. El headhunter trabaja por mandato de clientes, con peticiones de perfiles determinados, normalmente escasos y no fáciles de encontrar. Su tiempo está orientado a encontrar aquello que busca específicamente. Además, una pequeña parte de su tiempo la dedica a la prospección e identificación de talento de manera genérica, a "ojear" el talento, como se diría en términos futbolísticos, sin una motivación finalista. Ese es el tiempo -escaso- que puede dedicar a conocer directivos de valor que puedan ser útiles para eventuales mandatos que tenga en el futuro. Enviar el CV a los headhunters, junto con un buen mensaje de presentación en el que se destaque la propuesta de valor en el mercado de esa persona -eso sí, de la forma más concreta y enfocada posible- es una práctica recomendable para darse a conocer, sobre todo para quienes tienen una motivación al cambio o buscan trabajo. El interés que suscite ese mensaje y ese currículo llevará a que el headhunter tome la iniciativa de querer tener más información o no y, la mayoría de las veces, a incluirle en su base de datos para oportunidades futuras. Ahora bien, muchas personas piensan que van a deslumbrar con su talento al headhunter y buscan sentarse con él o con ella como sea, aún a riesgo de ponerse pesado muchas veces. Y la realidad es que muy pocas personas impresionan realmente al conocerles, pues todos somos mucho más normales de lo que nos creemos. Mi consejo sería evitar ser demasiado insistente o invasivo, pues al final se termina generando rechazo.

Los mercados internacionales están ofreciendo cada vez mayores posibilidades a las empresas y a los directivos españoles. ¿Cuáles son desde su punto de vista los principales problemas en la detección y captación de ejecutivos para estas empresas? ¿Y qué papel juegan en este ámbito la adaptación cultural y, claro, las posibilidades de vuelta a España?

El éxito de los directivos españoles en desti-



“

“El éxito de los directivos españoles en el exterior es comparable al de cualquier otro, siempre que esté bien seleccionado. Muchas veces se envía fuera al que quiere, no al más capacitado... Es un gran problema porque el directivo español tiene un enorme apego a su tierra”

nos internacionales es comparable al de cualquier otro de los países de nuestro entorno. Su capacidad de adaptación cultural es elevada, como lo son sus capacidades gerenciales. Eso sí, siempre que esté bien seleccionado para desempeñar la misión de que se trate. Muchas veces se envía fuera al que quiere, no al que más capacitado está. Y ese es un gran problema, pues el directivo español tiene un enorme arraigo a su tierra, algo que afortunadamente está cambiando en las nuevas generaciones. En cuanto al retorno a España del directivo expatriado, una vez finalizada su etapa internacional, es un problema que conozco muy bien y he tenido la necesidad de gestionar durante años en mi etapa como director de recursos humanos. Puedo decir que es un verdadero dolor de cabeza para las empresas. La mayoría de las veces quien se marcha a una misión internacional va a posiciones elevadas, incluso por encima de la que tenía en su origen. Mientras está fuera, la vida continúa, los puestos se cubren y las estructuras en origen se reducen por razones de eficiencia o se aplanan por razones de agilidad, así que los puestos disponibles son cada vez menos. Además, la velocidad de los cambios hoy en día hace que la planificación de carreras a largo plazo sea *wishful thinking*, casi imposible, así que las mejores compañías han dejado de usarla. ■