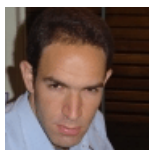


## La integración vertical en el mercado de búsquedas



Hay una tendencia global de abarcar en forma vertical al mercado laboral las búsquedas de Alta Gerencia, Mandos Medios, Profesionales de Alto Potencial y puestos Técnicos Claves. Varias consultoras internacionales tienen sus divisiones de Mandos Medios.

Por **Mariano Gorodisch**

### ¿Esta tendencia se refleja en Argentina también?

**Carlos Grau Baena:** Recién empieza en forma lenta y las razones se deben a dos causas. Por un lado la mayoría de las empresas contratan a consultoras diferentes según sea el nivel de las posiciones a cubrir y por otro lado los headhunters conocidos, con muy pocas excepciones, hacen exclusivamente búsquedas de alta gerencia.

### ¿A qué se debe esta modalidad?

**CGB:** Localmente hay una cierta tendencia a subestimar las búsquedas de mandos medios considerandolas de menor importancia que las búsquedas de alta gerencia. Esto que aparentemente puede ser válido en el corto plazo puede traer consecuencias no deseadas en el largo plazo por los diferentes criterios que se utilizan en cada tipo de búsqueda.

### ¿Cuáles serían esas consecuencias?

**CGB:** Es obvio que los mandos medios de hoy serán la alta gerencia de mañana por lo que necesariamente la selección de candidatos en ese segmento del mercado debe hacerse con los mismos criterios de selección. Un mando medio debe tener el mismo perfil de la Alta Gerencia, la única diferencia debería ser la experiencia y grados de formación. Es un perfil similar al que denominamos World Class.

### Ese perfil World Class parece adecuado para las corporaciones internacionales, pero, ¿qué pasa con las empresas locales y también las PYMES?

**CGB:** En esos casos no sería el mismo perfil World Class de las grandes corporaciones internacionales pero sí un perfil de High Potentials que les permita cubrir en el futuro los puestos de Alta Gerencia. Tanto las grandes empresas locales como las PYMES necesitan ese perfil para competir en un mercado globalizado y cada vez más competitivo. No hay ninguna razón para que los puestos claves de gerencia media no estén cubiertos por candidatos con esa características.

### ¿Cómo se daría la integración de las búsquedas en todos los niveles?

**CGB:** De hecho ya se está produciendo en el mercado local porque se fueron eliminando ciertos mitos para avanzar hacia la excelencia del servicio de búsquedas. Nosotros hemos sido uno de los pioneros en avanzar en ese sentido haciendo para nuestros clientes no solo las búsquedas de alta gerencia sino también las de



### Perfil Profesional

Carlos Grau Baena ha desarrollado toda su carrera profesional en el área de Consultoría en Organización y Planeamiento Estratégico. En 1975 fundó BuroConsult – Consultores de Empresa S.A. firma de la que es su Presidente donde han lanzado recientemente una Division Mandos Medios y Profesionales de alto potencial.

En 1992 hizo el start-up en Argentina de TRANSEARCH INT'L de la que fue su Presidente, Director Regional de América Latina e integrante del Comité Ejecutivo del Board de TRANSEARCH INT'L PARTNERS. Integró los grupos globales de práctica de Consumer Products, IT y Financial Services donde participó en búsquedas internacionales para varios países.

Actualmente lidera personalmente las búsquedas de Alta Gerencia y dirige la División Mandos Medios Premium de BUROCONSULT en Buenos Aires y en varios países de Latinoamérica.

cgraubena@buroconsult.com

[www.buroconsult.com](http://www.buroconsult.com)

posiciones claves de gerencia media con el mismo nivel de calidad. No hay búsquedas de primer y segundo nivel sinó de buena o mala calidad. Tenemos antecedentes de una experiencia muy exitosa ese sentido.

#### **¿Cuáles son esos antecedentes?**

**CGB:** A lo largo de más de 25 años tenemos una gran cantidad de casos de candidatos que fueron seleccionados como Alto Potencial y que luego han alcanzado niveles de Alta Gerencia en la misma empresa. Algunos de los casos más resonantes fueron las búsquedas realizadas para McDonald's como la de Pipo Fernandez actual Director General, Guillermo de Caso Ward actual Director Regional de Compras o de Horacio Sbrolla actual Country Manager de McDonald's Chile. Otro caso destacable es el de Ricardo Gimenez Zapiola, actual Gerente General de Federal Express que lo seleccioné hace varios años como High Potential en un Mando Medio y posteriormente hizo una carrera brillante.

#### **¿Todas las consultoras están preparadas para una integración vertical?**

**CGB:** Obviamente los que hacemos búsquedas de Alta Gerencia tenemos ventajas comparativas muy importantes con respecto a los que hacen gerencia media solamente, pero paulatinamente las consultoras de gerencia media irán tomando nuestras técnicas y códigos de ética, algo de mucha importancia para atraer a los buenos candidatos aunque lo principal es la experiencia y habilidad del consultor.

#### **¿En que consiste ese código de ética?**

**CGB:** Nosotros adherimos al código de Etica de la AESC (Association of Executive Search Consultants). Esto implica que solo trabajamos con exclusividad para cada búsqueda, que no podemos enviar CV's de candidatos si no somos contratados previamente, que no podemos hacer Outplacement y otras muchas reglas que hacen que nuestros candidatos sean tratados con absoluta seguridad y confidencialidad. Esto lo saben los candidatos por eso tenemos un mayor poder de convocatoria.

#### **Sin embargo tienen ustedes la desventaja de fees más altos que las selectoras.**

**CGB:** Eso es algo que también fue cambiando. Creamos una División Mandos Medios con los mismos fees que las selectoras de este segmento del mercado. Lo mismo hicieron localmente Korn Ferry con Selection y SpencerStuart con Selector.

#### **¿Como mantienen la alta calidad de las búsquedas de Mandos Medios con fees menores a la mitad de las de Alta Gerencia?**

**CGB:** Se pueden cobrar fees menores porque se ahorra mucho tiempo de horas seniors en el research que se hace con avisos, solo se complementa con headhunting. La alta calidad se mantiene a través del proceso de selección. Yo intervengo personalmente en la estrategia del proceso y en la totalidad de la evaluación de los candidatos de estas búsquedas como si fueran de alta gerencia. La Dirección de los dos equipos es la misma, allí posiblemente resida una ventaja comparativa para este segmento de búsquedas con nuestros competidores del segmento de alta gerencia.