



Master Consulting

Executive Search and Management Consultants

Papeles de Consultoría

Año 1 / Número 0 / Noviembre 2001

JUAN & ALEX

BARCELONA:

Av Diagonal 527, 1º 1º
08029 Barcelona
Tel. 93 322 13 13
Fax. 93 439 78 88

masterbcn@masterconsulting.es

LISBOA:

Avda da Liberdade 110, 1º
1269-046 Lisboa
Portugal
Tel. +35 121 340 46 77
Fax. +35 121 640 45 75

masterlis@mail.telepac.pt

MADRID:

Juan de Mena 10, 1º dcha
28014 Madrid
Tel. 91 522 83 10
Fax. 91 532 07 58

mastermad@masterconsulting.es

PIACENZA:

Viale dei Mille 3
29100 Piacenza
Italia
Tel. +39 052 33 48 044
Fax. +39 052 33 48 008

Juan es un hombre joven. Como otros hombres de su sexo, vive con una mujer, con quien comparte dos hijos.

Juan tiene un trabajo socialmente reconocido. Es Ingeniero en Telecomunicaciones, ha cursado un MBA y es un directivo de Dumu Telecom. No son pocos los que, diciéndose amigos, envidian su éxito profesional.

Carmen, su mujer, también trabaja, es abogado laboralista, es todo genio y figura. Su fuerte carácter se ha cincelado día a día en el ruedo de su actividad profesional, donde las "matadoras" no abundan.

Juan superó los cuarenta hace un par de años, los chavales le recuerdan que el tiempo no pasa en balde y aunque se siente pleno de fuerza y su éxito profesional es evidente, insatisfecho y perfeccionista por naturaleza, está inquieto.

Con Carmen no puede contrastar esta inquietud. Ella tiene demasiado sentido común, les separan los genes, sabe que le escuchará, apoyará sus decisiones pero sin embargo le será difícil comprenderle, principalmente porque él mismo será incapaz de definir sus sentimientos.

Un lunes soleado de invierno, Juan, llegó temprano, como siempre, a su despacho de Director de Sistemas de Información, en la planta 13, en la Diagonal, con vistas al Tibidabo.

Su eficiente secretaria le dio los buenos días, le ofreció un café, y le recordó la agenda del día.

La rutina diaria se rompió con una llamada personal. Una señorita de voz seductora y aterciopelada, tras pasar varios y difíciles filtros telefó-

nicos, accedió a él y le sugirió confidencialidad. Juan cerró la puerta y se dispuso a escuchar lo que presumió era una oferta profesional.

La researcher, entrenada para ello, tras comentar brevemente el contenido de la oferta, consiguió crear el clima de confianza suficiente para conocer los rasgos básicos de su candidato, tanto personales como profesionales y le propuso una entrevista con el consultor responsable en sus lujosas oficinas.

Eran buenos tiempos, la crisis de principios de los 90 estaba superada y Juan recibía ofertas a menudo. Él aprendió, hace años, que siempre se ha de escuchar, pero que son contadas las ocasiones en las que la oferta progresa.

Esta parecía interesante, el Headhunter le era desconocido, pero su firma, Netuis Consulting, figuraba entre las Top 10 del sector y además, estaba particularmente especializada en su área de actividad profesional.

Juan, de camino a la cita con el consultor, repasaba su Currículum Vitae y recordaba su etapa estudiantil, en Baja de San Pedro, en L'Institut de la Dona, compartiendo edificio con las señoras, estudiantes de labores, interrumpiendo la soporífera clase vespertina de álgebra y saliendo azoradas al ver

que allí no se impartía Punto de Cruz.

Recordaba las escasas salidas profesionales que en Barcelona la carrera tenía. En Madrid era distinto, allí tenían Telefónica y Standard Eléctrica, la actual Alcatel. Pero en la ciudad condal era probable que acabases investigando e impartiendo pesadas clases de Álgebra a desagradecidos alumnos.

Con sus pensamientos, llegó a la cita.

Oficina lujosa, señorita bella y agradable, ofrecimiento de café, entrega de un completo briefing de la oferta, con la descripción censurada de la empresa, del puesto ofrecido y del perfil del candidato, algunos minutos de espera y aparición del consultor, Alex, alto, desgarbado, en mangas de camisa y abordándole con una mezcla de calidez, fotografía instantánea y respeto que le dejó fulminado.

Juan, intuitivo desde siempre, inmediatamente vislumbró que aquel encuentro sería especial.

La oferta se confirmó como interesante, significaba un puesto de igual rango que el suyo, con mayor remuneración y en una empresa de tamaño mucho mayor.

Posteriormente hubo un segundo encuentro, al final del mismo ya se habían desmenuzado los detalles académicos, las cualidades directivas, los puntos fuertes, los puntos débiles y las ambiciones personales y profesionales. Juan seguía interesado, sin embargo en su fuero interno cuando aceptaba un nuevo encuentro no estaba seguro de cual era la razón última que le impulsaba a hacerlo.

Una tarde lluviosa de un jueves, al final de la tercera entrevista, la confianza presidía la relación entre ambos, Alex ya conocía las aficiones deportivas, los gustos, los hobbies, casi todo de Juan.

A Juan, entonces, un impulso interior se valió de su lengua y le hizo brotar la siguiente pregunta: ¿Alex, sinceramente, crees que este puesto me interesa?

Alex, economista, de 44 años, desarrollaba su trabajo por vocación. Él jamás hubiera pensado, cuando de joven estudiaba la difícil Econometría, o cuando negociaba, como Director Financiero, importantes operaciones crediticias, que acabaría como Headhunter.

Tras diez años de profesión, seguía apasionado por su trabajo. Su mujer se quejaba y le calificaba de workaholic. Su dedicación era plena.

Cada persona que entrevistaba, cada cliente que confiaba en él y le explicaba sus proyectos, le enriquecían.

Alex amaba su trabajo. Entendía que actuaba como intermediario, que aunque manipulador, siempre lo era en sentido positivo.

Quería sentirse a gusto consigo mismo, por ello creía que debía tratar al cliente como tal, al fin y al cabo por eso pagaba, y no poco por cierto, y al candidato, como a una persona que podía beneficiarse de su asesoramiento profesional, gratuitamente, porque lo financiaba el cliente.

Este asesoramiento es el que brindó a Juan, contestando a su pregunta.

Su respuesta no se limitó a la oferta profesional que motivaba sus encuentros, también profundizó en el plan de carrera profesional que Juan vislumbraba con dificultad, que a su edad le inquietaba y que no había sido capaz de transmitir a Carmen, su mujer.

Debatieron largo tiempo y finalmente Juan vio en Alex a su asesor profesional. Vio que al igual que acudía al médico cuando requería de consulta sanitaria podía contar con Alex para resolver sus cuitas profesionales. Comprendió, finalmente, su hasta entonces inexplicable interés adicional por asistir a las citas.

Juan salió del lujoso despacho como nuevo, había podido contrastar sus inquietudes, abordaba su futuro profesional con mayor confianza y pensaba celebrarlo con Carmen invitándole a cenar.

Alex se quedó solo, en su lujoso despacho. Se sentía, como siempre, personalmente bien, pero profesionalmente preocupado. Su ética, rigor y profesionalidad le habían llevado a asesorar a Juan, claro finalista, en bien de todos, a rechazar la oferta de su cliente.

La tarde se presentaba larga, debía seguir buscando.

*Santiago Tarín Puig
Socio - Director General
Master Consulting*

**ARTÍCULO DE
COLABORACIÓN
PUBLICADO EN LA
REVISTA
TELECOS Nº 20.**



Master Consulting

Executive Search and Management Consultants

Papeles de Consultoría

Año 2 / Número 1 / Febrero 2002

CAPITAL HUMANO E INCERTIDUMBRE

Empresa y Sociedad

Las modernas organizaciones, preocupadas por la mejora constante de sus procedimientos y por la calidad de sus productos o servicios, deben también realizar un constante ejercicio de auto-crítica evaluando la dimensión social del valor y la riqueza que aportan a la sociedad a la que sirven y en la cual conviven.

A mi entender, cualquier empresa debe fundamentar su estrategia en el

triunfo pero no a cualquier precio y este espíritu de utilidad social debe respirarse en la compañía y ser elemento clave de la cultura de la misma. Es imprescindible a todos los niveles de la organización mantener conductas éticas y actitudes de respeto hacia las personas y el entorno en general.

Los conceptos, entre otros, de competencia, subsistencia, poder y afán de lucro son compañeros de viaje de los directivos que, mal entendidos o fuera de medida comportan, a largo plazo, aportaciones de valor negativas para todos.

El buen directivo, liderando su equipo, se preocupará de ofertar productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, aportándoles valor, ello revertirá positivamente en sí mismo, en sus colaboradores, en los accionistas que le han otorgado su confianza y, a través de los impuestos, en la sociedad en general.

Sin embargo, no entendamos lo hasta aquí descrito como la descripción de un perfil directivo débil. Nada más lejos de mi intención. El directivo consecuente con los principios y valores hasta aquí expuestos es firme, exigente y toma decisiones, por duras que estas sean, anteponiendo el bien común y la consecución de objetivos a la satisfacción marginal o a la propia.

La sana ambición, el afán de superación, la búsqueda del triunfo empresarial, son valores excelentes que deben fomentarse.

Creo firmemente que el éxito no está

reñido con la ética y el respeto por los valores.

Empresa y Recursos Humanos

Tanto el empresario de la pequeña empresa, como el directivo emprendedor, de la gran compañía multinacional, han visto la evolución vertiginosa que ha experimentado el reconocimiento de los recursos humanos en el seno de las compañías que lideran.

Los riesgos y responsabilidades que recaen sobre los directivos y profesionales actuales, les han convertido en piezas clave de los engranajes de cualquier institución, organismo o estructura empresarial que aspire al liderazgo y a la eficiencia, en entornos globales y mercados de oferta cada vez más competitivos.

Por ello, las funciones principales de la Dirección General de una empresa son, en primer lugar, representarla, siendo su embajador y mejor elemento comercial y en segundo lugar, pero no por ello menos importante, liderar a sus más directos colaboradores, contagiándoles su entusiasmo y haciendo que se sientan motivados por el trabajo que, por otra parte, va a ocuparles la mayor parte de su tiempo.

Consultoría en Executive Search y Sociedad

La elección de un buen directivo, en quien la empresa depositará su confianza para la consecución de los objetivos deseados, no es tarea fácil. La Consultoría en Recursos Humanos

BARCELONA:

Av Diagonal 527, 1º 1º
08029 Barcelona
Tel. 93 322 13 13
Fax. 93 439 78 88

LISBOA:

Avda da Liberdade 110, 1º
1269-046 Lisboa
Portugal
Tel. +35 121 340 46 77
Fax. +35 121 640 45 75

MADRID:

Juan de Mena 10, 1º dcha
28014 Madrid
Tel. 91 522 83 10
Fax. 91 532 07 58

PIACENZA:

Viale dei Mille 3
29100 Piacenza
Italia
Tel. +39 052 33 48 044
Fax. +39 052 33 48 008

www.masterconsulting.es



aporta la metodología que permite minimizar riesgos en la toma de este tipo de decisiones trascendentales.

En este punto y en relación con lo anterior, me gustaría abordar una problemática que a mi entender no debería existir tras más de medio siglo de existencia de la profesión y que refiere al demasiado frecuente cuestionamiento ético de los profesionales que la ejercen.

En concreto, me refiero a la búsqueda directa de directivos, coloquialmente conocida como *Headhunting*.

Defiendo que se puede actuar en este sector preservando la ética más estricta en los procedimientos y, a su vez, consiguiendo el objetivo principal, que no es otro que añadir valor a las organizaciones clientes y a todas las partes actuantes que intervienen en un encargo.

Cuando el cliente define la descripción del puesto a cubrir, el consultor no debe conformarse con la recepción de un perfil por escrito, ni con la constatación de la robustez de la compañía, sino que debe profundizar en el conocimiento personal del usuario del puesto, en otras palabras, del superior directo, y así conocer su personal descripción del perfil de colaborador que desea.

Con él también profundizará en el conocimiento, entre otros temas, de los objetivos que se esperan alcanzar con la contratación, de si se ha evaluado a fondo la posibilidad de cubrir el puesto con una promoción interna, de cuál será el esperado plan de carrera del candidato incorporado, de cuáles son los principales problemas con que se va a encontrar tras su incorporación y con qué recursos y apoyos podrá contar.

Es obvio colegir que la citada recogida de información, permitirá al consultor hacerse una idea del estilo directivo del usuario y ello ayudará a minimizar el riesgo de no-sintonía de personalidades y culturas tras la incorporación.

La información obtenida permitirá transmitir a los candidatos el preciso contenido de la oferta que se les propone y los beneficios que su aceptación conllevará en su carrera profesional. El consultor deberá basar su opinión en la objetividad aún a riesgo de perder candidaturas de profesionales brillantes. Nunca debe anteponer sus intereses a los de los candidatos.

Creo, por tanto, que el consultor aporta valor a los candidatos que participan en un encargo, puesto que se considera y actúa como su asesor profesional desinteresado.

Sin embargo, asesorar no significa ser condescendiente. El consultor realizará entrevistas en profundidad con los candidatos, evaluando si realmente cumplen los requisitos que requiere el puesto y que espera obtener el cliente, y en particular el usuario. Estudiará, además de su trayectoria con minuciosidad, su capacitación técnica, sus cualidades humanas, la coherencia de su cambio profesional, su vida fuera del trabajo, en resumen, su comportamiento como personas, identificando sus motivaciones y valores.

Por supuesto, el consultor también pedirá referencias y todo ello en un marco de estricta confidencialidad.

Creo, por tanto, que el consultor aporta valor al cliente, en este caso como es obvio, no desinteresadamente, al profundizar en el análisis de las candidaturas en un sentido humano y global y no tan sólo profesional.

Finalmente, el tercer actuante es el

consultor, el cual se enriquece con la confianza que le brindan tanto el cliente como los candidatos, con el conocimiento constante de nuevas empresas, proyectos y culturas y con el propio reto de alcanzar el éxito en su cometido.

En su labor, el consultor, ha de sentirse arropado por una organización que anteponga la calidad al volumen y como consecuencia que espere la recompensa de la fidelización de la clientela y el negocio recurrente.

Afirmamos, consecuentemente, que el consultor responsable también recibe valor en cada encargo.

El empresario en momentos de incertidumbre

No quiero concluir, sin hacer referencia a la actitud que entiendo debemos encontrar entre el empresariado en momentos como los actuales de patente incertidumbre.

Ahora, los empresarios, debemos más que nunca, desarrollar nuestros valores de iniciativa, creatividad, optimismo y generosidad para, haciendo caso omiso de analistas con visión a plazo inmediato, evitar caer en la tentación de elegir el camino cómodo del despido colectivo en lugar de defender, con el trabajo en equipo el principal activo de nuestras compañías que no es otro que el capital intelectual o humano.

Es en los momentos difíciles y ante los grandes retos cuando los mejores brillan con luz propia.

Santiago Tarín Puig
Socio director general
Master Consulting

Ponencia presentada en el 1º Congreso Internacional de Directivos CEDE en Madrid, Noviembre 2001



Master Consulting

Executive Search and Management Consultants

Papeles de Consultoría

Año 5 / Número 1 / Septiembre 2005

Eugenia, María y la Empresa Familiar

La empresa familiar y sus peculiaridades las había reunido de nuevo. María el día anterior había citado a Eugenia tras una reunión provechosa con un head-hunter. Las dos amigas contrastaban distendidamente sus experiencias profesionales y personales sentadas en una terraza del barcelonés Paseo de Gracia en una agradable tarde de un sábado de otoño.

Hacía unas semanas ambas se habían encontrado en el mismo lugar pero con muy diverso estado de ánimo, especialmente María.

BARCELONA:

Av Diagonal 527, 3ª 1º
08029 Barcelona
Tel. 93 322 13 13
Fax. 93 439 78 88

LISBOA:

Rua Profesor Mota Pinto, 3-cv Esq. Alfragide
2610-152 Amadora
Portugal
Tel. +351 21 471 52 74
Fax. +351 21 471 61 62

MADRID:

Juan de Mena 10, 1º dcha
28014 Madrid
Tel. 91 522 83 10
Fax. 91 532 07 58

TORINO:

Str. Antica di Grugliasco, 116
10095 Grugliasco - Torino
Italia
Tel. +39 011 77 037 56
Fax. +39 011 77 037 57

www.masterconsulting.es

María, de 41 años, Ingeniera Química por el Instituto Químico de Sarriá y MBA por el IESE, es directora general, desde hace un año, de una mediana empresa familiar con sede en Catalunya.

Un headhunter le había presentado el proyecto y María se había sentido atraída por la oferta, principalmente por la mayor cercanía al accionariado y a la toma de decisiones estratégicas que representaba en comparación con sus experiencias anteriores.

En su bagaje profesional se hallaban tres filiales en España de compañías de capital multinacional en las cuales María había progresado, asumiendo paulatinamente puestos de mayor relevancia, sin haber llegado, sin embargo, a alcanzar la Dirección General en ninguna de ellas.

De hecho, la oferta del headhunter representó acceder por primera vez, a un primer puesto ejecutivo en una compañía y este punto también pesó, por sana ambición, en su decisión de cambio.

El reto al incorporarse era notable. Debía profesionalizar la empresa. María se veía con capacidad para asumirlo por la solidez de sus conocimientos en finanzas, operaciones y sistemas de información que le arropaban e incrementaban sus posibilidades de éxito y porque si bien la experiencia en el área comercial era su punto más débil, sin embargo, era donde la compañía demostraba mayor solidez puesto que contaba con buenos profesionales, reconocimiento en el mercado y una respetada imagen de marca.

Tras un año, la realidad había sido otra y transmitía su descontento a Eugenia, su amiga.

Alfonso, el empresario que la contrató, había inicialmente, como

estaba previsto, abandonado la gestión diaria para limitarse a presidir el Consejo de Administración, que jurídicamente no era tal, estando formado por él mismo, dos expertos consultores externos y su joven hijo de 28 años, quien no contaba con otra experiencia que la adquirida en la propia compañía.

Alfonso, empresario sin formación y hecho a sí mismo, haciendo caso a sus consejeros, había aprobado la contratación de María también esperando que su hijo aprendiese de ella para que el día de mañana este sustituyera a ambos en la alta dirección de la empresa.

La remuneración de la nueva Directora General doblaba la del mejor retribuido de sus subordinados y María ahora era consciente de que lo que Alfonso creía contratar era una "salvadora", que aún siendo carísima para sus esquemas remunerativos mentales e históricos de la empresa, creía poseía una varita mágica que resolvería, en pocos meses tras su incorporación, todos los problemas endémicos de gestión larvados durante años de dirección personalista.

Ello era imposible pero estas expectativas se habían generado por la falta de experiencia de Alfonso como presidente y delegando y de María en los usos y costumbres de las pymes familiares.

Eugenia escuchaba atenta a María cuando ésta le decía que estaba convencida de haber perdido la confianza de Alfonso, que los consejeros le decían eran incapaces de cambiar la situación y que los directivos, sus subordinados directos, no asumían su autoridad.



María había iniciado la profesionalización desde arriba y había incorporado al equipo directivo, por primera vez en la historia de la empresa, a un Comité de Dirección por ella creado.

Encargó un Management Audit a un headhunter para conocer sus capacidades y, en base a los resultados obtenidos, se preocupó de establecer un plan de formación a medida de cada uno de ellos para completar y mejorar sus habilidades directivas y su fluidez en idiomas.

Sus colaboradores no respondieron como ella esperaba, no habituados a la dirección por objetivos, por una lealtad malentendida al empresario y además en el caso del director financiero por mala fe y por envidias profesionales entendiendo que el puesto de María le correspondía por promoción interna, la estaban by-pasando continuamente con el beneplácito del Presidente, quien, por otra parte, había empezado a asumir de nuevo funciones ejecutivas.

Eugenia la escuchaba pacientemente y al hacerlo le venían recuerdos a su memoria. A sus 46 años era, desde hacía tres, la brillante directora general de una empresa familiar, también catalana, del sector textil, con dimensión multinacional y creciendo a buen ritmo.

Eugenia, atendiendo a los deseos de su padre, se había formado en Esade y no habiendo aún culminado la carrera ya se había incorporado a la empresa familiar dirigida por él y sus dos hermanos.

Eugenia ha vivido intensamente la empresa familiar. Creció cenando con ella, fue su primer empleo, participó en su expansión, vio como por falta de visión empresarial y desencuentros entre su padre y sus tíos la compañía tras crecer vertiginosamente decaía, asumió la jerarquía de tres Directores gerentes sucesivos, hipotéticos "salvadores", fichados a través de conocidos y amigos más por relaciones que por méritos profesionales, que fracasaron todos ellos y finalmente sufrió el cierre de la empresa y la ruptura de la familia.

Eugenia había aprendido, lamentablemente merced a los errores vividos, todo lo que en gestión no debe hacer la propiedad familiar si quiere preservar el futuro de la empresa.

Aprendió también, por la ruptura de las relaciones entre padre y tíos, que en caso de divergencia entre intereses empresariales y familiares, siempre se han de preservar los empresariales puesto que, aunque con tensiones, la empresa es el mejor vínculo de unión familiar a largo plazo.

Eugenia le decía a María que su experiencia en empresas multinacionales le brindaba mayores garantías de éxito que a ella misma, que sólo había tenido una experiencia profesional fuera de la empresa familiar.

Continuaba Eugenia, afirmando que ella recomienda encarecidamente a los jóvenes sucesores de empresas familiares no caer en su error y, tras una sólida formación académica, iniciar su carrera profesional, como María hizo, en compañías multinacionales y preferiblemente en el extranjero para alcanzar alta fluidez en más de un idioma.

La empresa que Eugenia ahora dirigía era su tercera experiencia profesional. Tras el cierre de la empresa de la familia se incorporó a una compañía multinacional del sector textil donde conoció los procedimientos, los usos, las costumbres, las interdependencias y las relaciones de poder de este tipo de compañías.

Al cabo de unos años, aceptó la oferta de un head-hunter y se incorporó a su puesto actual.

El head-hunter buscaba a una emprendedora y Eugenia lo era. La empresa, aunque familiar, está muy profesionalizada, cuentan con un protocolo que define las relaciones entre familia y empresa, con un consejo eficiente, con consejeros de la familia e independientes, a quien reporta Eugenia y con el apoyo del head-hunter para evaluar a los limitados miembros de la familia, tras años de experiencia en otras empresas, con formación y habilidades para asumir puestos directivos en la misma.

María seguía ofuscada pero

Eugenia con sus argumentos por fin abrió algo de luz en su rumia, especialmente al insistir en que la primera experiencia de un profesional no habituado a una pyme familiar en numerosas ocasiones suele ser fallida y que por ello no debía afligirse.

María se tranquilizó, fue más receptiva a los consejos de su amiga y ávida de salidas escuchó detenidamente lo que le propuso.

María quería seguir en la empresa familiar pero deseaba identificar a todo coste los errores cometidos para no reincidir en el futuro. Aún no sabía que hacer pero con la ayuda de Eugenia esperaba estar en el camino de hallar las soluciones a sus sufrimientos profesionales.

De este modo, siguiendo los consejos de Eugenia y habiendo pensado detenidamente los pasos a seguir, unas semanas más tarde, María se citó con Carlos, el head-hunter que le había presentado a Alfonso.

Ante su exposición, Carlos convino con María que esta debía buscar una nueva alternativa profesional y que ambos, por separado, debían hablar con Alfonso para comunicar su intención y procurar que su salida fuese lo menos traumática posible para la empresa y para María.

De hecho María confirmaba a Carlos lo que Alfonso, previamente, ya le había manifestado acerca de los primeros síntomas de desencuentro con su Directora General.

Carlos y María, finalmente, establecieron un plan de contratación espontánea para activar la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo directivo en otra empresa, preferiblemente familiar y Carlos le recordó que las ofertas directivas se alcanzan más por networking que por head-hunters.

María salió aliviada y llamó a Eugenia para quedar, le diría que había seguido sus consejos, que ya se había puesto en marcha y, agradecida, deseaba tranquilizar a su amiga de nuevo en el Paseo de Gracia.

Santiago Tarín Puig