



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

4º

TRABAJO FIN DE GRADO

**LA IMPORTANCIA DE LOS CAZATALENTOS Y SU
REPERCUSIÓN EN LA CRISIS ACTUAL
THE IMPORTANCE OF HEADHUNTERS AND THE
IMPACT OF THE CURRENT CRISIS**

AUTORA: IRENE BARBERO MARTÍN

DIRECTOR: CARLOS MARTINEZ SAN JUAN

28/09/2014

ÍNDICE

1.	Objetivos.....	2
2.	Resumen.....	3
3.	Empresas dedicadas a cazar talentos.....	4
	3.1. Significado de las empresas headhunting.....	4
	3.2. Funcionamiento de los headhunters.....	4
	3.3. Ética de los cazatalentos.....	6
	3.3. Papel de importancia.....	6
4.	Influencia de la crisis en su actuación.....	8
	4.1. Adaptación de las estrategias de los headhunters a la crisis.....	8
	4.2. Evolución hacia el futuro debido a la crisis.....	9
	4.2.1. Influencia de las redes sociales.....	10
	4.3. Significado e importancia del Networking para los cazatalentos.....	10
5.	Factores clave en la contratación actual.....	11
	5.1. Contrato de un directivo.....	12
	5.2. Retribución directiva.....	12
	5.3. Tipo de reclutamiento directivo.....	12
	5.4. Tendencia de búsqueda actual de las empresas.....	13
	5.4.1. Métodos para cazar talentos: nuevas técnicas creativas.....	14
	5.4.2. Cómo conseguir que los headhunters se fijen en mí.....	16
	5.5. Criterios de selección y motivación de los directores.....	16
	5.5.1. Selección de talentos también para pymes.....	17
6.	Significado de la tendencia Yuppie.....	17
7.	Métodos para ser actualmente un buen director ejecutivo.....	18
	7.1. Métodos para serlo en el futuro.....	19
	7.2. Cambio en la visión de los altos cargos ejecutivos.....	20
	7.3. Frases reflexivas por grandes directivos.....	21
8.	Diferencias entre Pymes y grandes empresas.....	21
9.	Problemática de dirección en el paso de Pyme a Gran Empresa.....	23
	9.1. Inditex como ejemplo.....	23
10.	Headhunting tricks.....	25
11.	Conclusiones.....	26
12.	Bibliografía.....	29

1. OBJETIVOS

El objetivo por el cual he escogido este tema es porque las empresas deben de tener bien adecuado a la estructura el pilar fundamental, que son los cargos de los altos directivos, los cuales deben estar completamente adecuados al puesto que va a ser contratado y que transmitan total confianza, ¿y qué mejor que realizar este papel una empresa de expertos que sepa evaluar las capacidades de dichos profesionales?

Las empresas de headhunting son muy importantes en las grandes organizaciones, ya que son quienes buscan a profesionales con éxito que se ofrezcan a cambiar de compañía y a ser utilizado su talento y conocimiento en una nueva empresa. Buscar talento no es tan complicado, lo difícil es encontrar a la persona correspondiente que lo posea y que se adecue al puesto de trabajo.

Más en concreto voy a profundizar en la importancia de los Headhunters y su actuación frente a la crisis actual, así como la adecuación de sus estrategias ante la misma, ya que debido a estas circunstancias ellos también se tienen que adaptar a los cambios que sufren y que comentaré a continuación. Tienen que aplicar nuevos métodos para enfrentarse a ésta época en la que se busca otro perfil diferente, cada vez hay más movimientos en las empresas, despidos, y muchas circunstancias que les hace tener una visión diferente.

Mediante la realización de este tema se desarrollará más profundamente la manera en que ha cambiado el perfil más buscado por este tipo de cazadores de talento, entre otras.

Un periodo de crisis puede ser un periodo de nuevas oportunidades y para poder cazarlas se precisa de profesionales con las capacidades de reclutarlas y atraerlas de una empresa a otra sabiendo hacerlo de la manera más adecuada.

La alta internacionalización de las empresas es un gran motivo por el cual contar con altos directivos con experiencia, bien formados y con disponibilidad geográfica.

2. RESUMEN

In this final Project I am going to explain how headhunting companies work. Before starting the final project it is important to understand what the differences are between “recruiters” and “headhunters”.

Many people think that being a recruiter and a headhunter is the same thing but it's not true. A recruiter is a person who specialises in finding people to fill vacant positions within companies. They are frequently used in the technology field. A headhunter is more specialised and They work independently on behalf of external agencies searching for higher level positions.

Being a headhunter is more developed, using headhunting tricks and various interesting topics related to these businesses. The meaning of this companies, the importance, adaptation of their strategies to the crisis, that is so much important, the managers key roles, the Yuppie trend, and how to be a good director in the present and in the future.

Is necessary to differentiate between pymes and major companies because many differences between them exist. This may affect the direction and I am going to explain it better with examples.

En concreto se remarca en el trabajo la importancia que tienen las empresas headhunting con el paso del tiempo. Comenzó su existencia en EEUU y ahora se expanden por Europa como un trabajo esencial para sacarle el mayor partido a las empresas mediante sus altos cargos directivos. A pesar de la gran influencia de la crisis, que modifica los métodos de trabajo, van apareciendo influenciados por las redes sociales y más métodos nuevos y creativos que se desarrollan más adelante, que siempre van buscando el más allá e intentar estar acordes con la situación actual.

Finalizo el resumen con una gran frase que Trina Gordon, presidenta de Borden World Corporation en Chicago dijo, y es que “El ritmo acelerado del cambio global requerirá conducir constantemente el progreso sin perder de vista los valores”. (Gordon, 2008)

Muy importante en vista de que las empresas se mantengan en constantes cambios con los ojos bien abiertos.

3. EMPRESAS DEDICADAS A CAZAR TALENTOS

Comenzamos con el desarrollo del trabajo introduciéndoos en el tema mediante una breve descripción de lo que son este tipo de empresas y a qué se dedican ya que quizás no se sepa quiénes son realmente.

3.1. SIGNIFICADO DE LAS EMPRESAS HEADHUNTING

Aunque en los círculos de directivos de alto nivel se conoce de sobra su función, aún no se ha logrado desmitificar la imagen oscura de los headhunters. Quizá porque su nombre original, que literalmente significa "cazadores de cabezas", invita a la precaución.

Los headhunters, cazatalentos o empresas especializadas en Executive Search son consultoras encargadas de buscar y seleccionar para sus clientes al candidato más idóneo. Las empresas (clientes) que acuden a estas consultoras suelen necesitar cubrir un puesto especialmente crítico y delicado por sus responsabilidades y ámbito de actuación; de ahí que el colectivo de ejecutivos, directivos y consejeros sea su mejor coto de caza.

Unos ejemplos de este tipo de empresas en España son "Alarcón y Espinosa" o "New Research Consulting".

En cuanto a la retribución de estas empresas, tienen dos maneras de percibir los honorarios. La primera manera es percibiendo un porcentaje que suele estar entre el 20- 30% del sueldo bruto del talento que ha sido cazado. El otro método no está ligado a la facturación, sino a las ganancias de la empresa en su conjunto, contando además de un extra dependiendo de los márgenes de la empresa, pudiendo percibir dividendos anuales. Esta última manera evita los conflictos de intereses queriendo cazar a los empresarios que más cobren y actúa de manera más razonada, evitando la rivalidad.

3.2. FUNCIONAMIENTO

No hay un modelo a seguir en concreto sobre cómo trabajan las diferentes empresas del headhunting, pero normalmente los métodos a seguir suelen ser parecidos y se puede esquematizar de la siguiente manera:

Observar cómo está situada la empresa y ver qué necesita.

Es complicado elegir un perfil que se ajuste a un puesto que ocupe un cargo directivo. Para ello, el headhunter primero debe conocer la situación de la empresa de su cliente, el entorno donde compite y cuales son exactamente sus objetivos. Después de esto el headhunter y el cliente ya pueden definir las cualidades exactas necesarias para ocupar el puesto, así como la experiencia necesaria.

Definir expresamente el perfil requerido

La empresa de Headhunting prepara el perfil necesario para poder ser contratado en el puesto, lo cual debe ser negociado entre las dos partes, la empresa que lo requiere y los cazadores de talento. Deben de ser consensuados los criterios y capacidades que van a ser buscados.

Determinar la procedencia de los posibles candidatos

Estas empresas de captación tienen currículums de expertos, tanto de España como de fuera, pero en éste campo lo que más funciona es el boca oreja. Los futuros candidatos se buscan en empresas con éxito, cuya cultura y entorno sean similares. El siguiente procedimiento es realizar llamadas para contactar con las personas cuyo perfil se identifique con el realmente buscado.

Evaluar más a fondo de los candidatos para ver si son adecuados

Los candidatos que presentan las características requeridas para el puesto son entrevistados con más profundidad en el proceso de selección. A la hora de evaluarles se fijan en diferentes cualidades, como la formación, los conocimientos y experiencias profesionales, así como en el ámbito personal en el que se evalúa su perfil psicológico, su disposición, y sus cualidades.

Estas entrevistas pueden complementarse con pruebas psicotécnicas y dinámicas de grupo para así comprobar su destreza.

Se presentan los candidatos finalistas a la empresa

Normalmente la empresa headhunting presenta aproximadamente entre tres y cinco posibles personas a cubrir cada puesto, por lo que prepara un escrito con cada candidato seleccionado para presentarle al cliente. Dicho documento contiene tanto datos objetivos del mismo como subjetivos en forma de opiniones acerca de él.

La organización junto con la empresa Headhunting escogen al candidato final

Después de analizar a las distintas opciones para ocupar el puesto, la empresa headhunting organiza reuniones con cada uno de ellos ayudando a la organización a elegir al que mejor se adapte y se convierta en finalista.

Realizar un seguimiento

Una vez elegido y contratado al candidato, el headhunter debe facilitar el proceso de adaptación del candidato a la empresa y su entorno, así como mantenerse en contacto con la organización y con el candidato seleccionado para ayudarles en lo necesario y que se cumplan los objetivos esperados.

3.3. ÉTICA DE LOS CAZATALENTOS

En este mundo de los reclutadores a veces se le da más importancia a aspectos comerciales que éticos. El trabajo de reclutador tiene dos vertientes: el cliente que quiere desarrollar la empresa y el que quiere progresar en su carrera profesional únicamente. Han de analizar a los candidatos de la manera más objetiva posible para encontrar si la posición es adecuada o no, lo que no es fácil. El primer paso debe de ser el conocerse para así acercarse y ver el interés del candidato, y después ya proceder a comprobar si es adecuado o no.

La lealtad se ha visto reducida tanto de la empresa al empleado como del empleado a la empresa. Esto se debe en parte a que la vida de las empresas ya no suele durar tanto, lo que crea una mayor incertidumbre. Muchas empresas estudian el llamado "Stick Rate" que es un método que cuantifica el tiempo que una persona contratada tarde en irse de la empresa, y se ha comprobado que la lealtad ha descendido en grandes cantidades.

Las empresas headhunting siempre deben de hacer su trabajo con ética, teniendo en cuenta que deben de estar dispuestos a aceptar los rechazos, no deben exagerar la posición ofertada ni prometer cosas inalcanzables y no deben de solicitar candidatos de sus clientes. Debe de ser una persona que actúe honesta y moralmente en su actividad diaria.

3.4. PAPEL DE IMPORTANCIA

De las cincuenta principales empresas Head Hunting, treinta y uno provienen de América del Norte ya que es el mercado potencial del mundo por sus habilidades y talentos. Gran cantidad de estas empresas seleccionan personal para industrias como servicios financieros, bienes tanto de consumo como de servicios, entre otras que se pusieron en mano de expertos externos que ocupasen los altos cargos de las empresas.

Para John Puebles, director profesional en Nueva Zelanda, las características primordiales que busca para los postulantes de altos cargos directivos son “Pasión por la meta, el éxito demostrado y como es capaz de incidir en la gente”. (Puebles, 2009).

Los Headhunters son elementos principales y sus actos tomarán sus consecuencias en el futuro, tanto a nivel de empresa como de ejecutivo y personal demandado, ya que son los que valoran el perfil directivo que más se asemeje a ellas. Por decirlo de otra manera, son los que moldean a las empresas y profesionalizan a los ejecutivos.

Su papel de trabajo es diferente dependiendo de para qué tipo de empresa trabajan, en qué nicho de mercado, y en qué cultura se encuentran. Visualizan cómo su labor de trabajo afectará en un futuro al rendimiento de las empresas y en general a la economía global.

Sobresaltan unos cuantos temas como la sostenibilidad ambiental, la globalización, el crecimiento tecnológico y los cambios demográficos que consideran que son temas importantes a la hora de buscar cargos en la alta gerencia y que influenciarán en el futuro.

A continuación os mostraré diferentes opiniones de distintos directores y trabajadores de altos cargos sobre este tema, ya que son quienes realmente han pasado por ello y están profesionalmente más capacitados para enseñarnos:

- Dennis Carey es un trabajador en un puesto de alto nivel en Filadelfia que dice que “La política pública en temas de comercio y el flujo mundial y el costo del capital” es lo que clasificará y distinguirá a los que ganan de los que pierden y permite una búsqueda de los líderes con mayor éxito”. (Carey, 2008).
- Louisa Wong-Rousseau, directora gerente en Hong Kong dijo: “La diversidad y la generación de brechas traerá más presión sobre las empresas globales”. (Wong-Rousseau, 2008).
- Trina Gordon, presidenta de Borden World Corporation en Chicago dice que “La importancia de la salvaguardia de los valores corporativos y la finalidad será definir y diferenciar a su empresa de los clientes, competidores y empleados”. “El ritmo acelerado del cambio global requerirá conducir constantemente el progreso sin perder de vista los valores”. (Gordon, 2008).

Son varias las frases de estos profesionales que nos hacen meditar acerca de los altos ejecutivos, ¿y qué mejor que ellos, que son profesionales activamente?

4. INFLUENCIA DE LA CRISIS EN SU ACTUACIÓN

4.1. ADAPTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS HEADHUNTERS A LA CRISIS

En esta época de crisis, los HeadHunters deben de tomar nuevas estrategias debido a que las empresas están en busca de los mejores talentos para sus compañías, pero el bajo atractivo de los salarios les dificulta el cambiarse de compañía a los altos directivos.

Una de las maneras que se está utilizando para captarles y atraerles hacia la nueva empresa no es con dinero, sino con determinados incentivos como seguros, becas y tener algún privilegio en la empresa como ser accionista o poseer bonos de la misma.

Ofrecer un salario más alto, en un par de años supone que se terminen desmotivando. Ellos necesitan un mantenimiento continuo, porque sino se pueden escapar de la empresa, ofreciéndoles otra una mejor recompensa por su talento.

Los altos directivos no suelen arriesgarse en esta época a cambiarse de organización, ya que tienen cierto miedo e incertidumbre. Sólo los que de verdad tienen buen talento son los que se permiten el lujo de arriesgarse. Sobre todo, el sector donde menos movilidad tienen es en el de sistemas y bienes de consumo.

En época de crisis, un factor relevante es la importancia de personas con talento y justamente es en estas épocas en las que más se desperdicia el talento debido a los despidos. El factor humano ocupa el quinto puesto de importancia basado en el talento y en cómo gestionarlo. El talento más difícil de gestionar es el creativo, que aparte de ser escaso, es caprichoso, y la gestión de este talento, es dicho por varios directores de este tipo de empresas que aún no están preparados para gestionarlo.

A día de hoy es muy difícil que un directivo que posee ya un buen puesto de trabajo estable quiera cambiarse debido a la situación laboral actual ya que puede arriesgarse y quedarse sin trabajo. Es este uno de los motivos por los que muchas empresas están apostando más por la contratación interna de los directivos y no cazándolos de otras empresas. Esto provoca que las empresas headhunting no trabajen muy bien y les sea costoso obtener proyectos con un resultado exitoso, ya que de esta manera les es más complicado encontrar personas con talento.

Por estos motivos, los cazatalentos están usando otras tácticas mediante diferentes estrategias innovadoras y agresivas, ampliando la cantidad de candidatos a un puesto incluso con profesionales de mandos intermedios cuyos perfiles no son muy profesionales, y buscando este talento en el extranjero.

De todas maneras, los headhunters deben tener una visión global de todo tipo de oportunidades, seguir aprendiendo y aumentando su tamaño, ya que es un trabajo que requiere mucho esfuerzo y tiempo.

El mercado debe revivirse y los cazatalentos reinventarse porque muchas otras compañías trabajan simplemente con consultorías sin realizar el research ya que resulta más costoso.

Desde que surgió la crisis económica, los cazatalentos desgraciadamente han visto su actividad laboral reducida en casi el 50%, según El país. (País, 2013)

Esto ha provocado que no se cree un mayor número de empleo y el crecimiento de los despidos por lo que estas empresas deben de reinventarse, ¿pero de qué manera?, ¿y con qué visión de futuro?

4.2. EVOLUCIÓN HACIA EL FUTURO DEBIDO A LA CRISIS

Federico Fernandez de Santos es el presidente de una consultora internacional dedicada a la búsqueda de personal en altos cargos directivos.

A continuación voy a hablar sobre los cambios y transformaciones que se están produciendo en este sector de cara al futuro.

Este servicio de búsqueda de ejecutivos va a seguir siendo reclamado en el futuro para incorporar talentos, y con el tiempo más normalizado en las empresas.

A pesar de la crisis, coyunturas, reclutamientos vía Internet, etc, esta profesión ha cambiado hacia un enfoque más amplio y flexible, con diferentes aspectos de búsqueda que a continuación os voy a comentar.

Con el paso del tiempo se requieren más talentos para las empresas. Los que actualmente se requieren debido a la crisis no son nada comparado con los talentos que se demandarán en el futuro.

Las búsquedas no serán mayormente nacionales, si no que se optará sobre todo por la internacionalización. Para esto se requieren bases de datos entre las diferentes oficinas y países.

La relación entre las empresas, y los clientes y candidatos, será más cercana y con mayor estabilidad. Se cercioran de la importancia de la cercanía para asesorar y captar el talento, desarrollando una relación más fuerte y frecuente.

Se buscará no sólo de manera externa de la empresa, sino también interna.

Mayor atención en asesorar a los candidatos que en identificarles, ya que la identificación es fácil debido a la gran cantidad de información que existe en los medios. Lo más importante es la evaluación del candidato y ver si es el adecuado para el puesto o no.

Actualmente poseemos organizaciones mayormente por productos, que con el paso del tiempo se empiezan a considerar organizaciones por clientes. Estas pasan de ofrecer un único producto a muchos clientes a ofrecer varios servicios a un cliente.

4.2.1 Influencia de las redes sociales

Las redes sociales favorecen una comunicación más directa entre el candidato y la empresa, pero no simplemente son las redes sociales sino la internacionalización de la economía. El acceso a información actualmente es mayor que nunca debido a la cantidad de redes sociales donde poder buscar candidatos. Esta globalización ha provocado la demanda de talento sobre todo en economías emergentes como China, Brasil e India. La pega es que deberían de dedicarse más a actividades de asesoramiento siendo lo más objetivo posible.

Pero aún sigue habiendo empresas que opinan de manera diferente como por ejemplo de Heidrick & Struggles en España, cuyo director dice: "las redes sociales son un excelente complemento a nuestra actividad. El talento es libre, no pertenece a ningún *head hunter*. Cada uno tiene su propio espacio en el que desenvolverse. Sin embargo, no podemos "comoditizar" el talento y ese es el potencial riesgo de la red profesional. Por muchas "recomendaciones", "referencias" que la red social aporte sobre el individuo, la interacción personal seguirá siendo siempre el elemento más importante". (Salvatore, 2010).

"Nunca ha estado más reñida la batalla de las empresas por encontrar los mejores talentos. Y LinkedIn hace posible que tanto empresas contratantes como agencias encuentren lo que llamamos talento "pasivo" en el mercado, es decir, aquellos profesionales que podrían ser ideales para un papel, pero que actualmente no están buscando trabajo. Estamos trabajando con un número cada vez mayor de empresas en toda Europa, declara Ariel Eckstein, director general de soluciones de contratación de personal de LinkedIn para Europa". (Eckstein, 2010) .

4.3. SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DEL NETWORKING PARA LOS CAZATALENTOS

El networking es una técnica que nos permite mantener contactos profesionales en el ámbito de los negocios. Puede ser presencial mediante reuniones o actos, o a través de las redes sociales como LinkedIn o Twitter. Un ejemplo de networking presencial sería en el sector turístico, acudiendo a ferias como a Fitur, dónde gente de todas partes del mundo acude. Se puede también en ferias, congresos o cualquier evento de este tipo relacionado con tu sector de trabajo en los que conoces y mantienes números de contacto.

Este método que las empresas headhunting llevan consigo tiene bastantes ventajas, como conocer clientes potenciales, generar grupos con los que contactar e intercambiar información y poder encontrar nuevas oportunidades de negocio. Conoces gente que comparte y realiza tu actividad, quienes te pueden aconsejar, creando una mayor confianza y visibilidad para que tu marca sea vista y diferenciada para así poder captar clientes y vender productos.

Llegamos a la conclusión de que para tener éxito la marca de una empresa debe de ser vista y conocida, y esto se hace mediante el boca

oreja. Para esto es necesario ir a congresos y este tipo de ferias donde te abres al mundo relacionado con tu sector y poder promoverte y darte a conocer. Para acudir una de estas reuniones se aconseja:

- Crear una agenda con los eventos presenciales de interés.
- Buscar información de quiénes van a acudir y contactar.
- Proveer de tarjetas comerciales para poder identificarte.
- Ir con un discurso preparado con las cosas importantes a decir.
- Lo primordial es después de asistir a las ferias mantener el contacto.

5. FACTORES CLAVE EN LA CONTRATACIÓN ACTUAL

Actualmente, las tendencias que existen a la hora de contratar a altos cargos ejecutivos para puestos de un alto nivel no son las mismas que en años pasados, ya que lo que se demanda está cambiando.

El PAD, Escuela de Dirección analizó cuales son los motivos por los que las empresas headhunting cambian de visión. Nos situamos actualmente en una economía que está creciendo, con grandes industrias en desarrollo y cada vez hay más personal cualificado con carrera y preparados para salir al mercado laboral.

Dos factores principales a la hora de elegir a una persona que vaya a trabajar en un puesto de un alto nivel son los años de experiencia por supuesto y la flexibilidad que posea el mismo para adaptarse a los cambios y fluctuaciones que se van produciendo año tras año.

Es complicado en una sociedad con cantidad de nuevos puestos, saber cuál es el talento requerido y que más se ajusta a los puestos de trabajo. Otro inconveniente es que en las universidades no hay una especialización en estos temas, por lo que es difícil encontrar profesionales especializados.

En cuanto al proceso de reclutamiento, un 19% está destinado en servicios industriales, sector que se encuentra en un acelerado ritmo de crecimiento. Estos intentan buscar a directivos externos del extranjero debido a la falta de profesionales adhoc y que hayan estudiado y preparado los estudios fuera. Esto no es una opción muy rentable para las empresas ya que traerles de fuera normalmente va a suponer un coste mayor.

Para hablar en condiciones y de manera entendible de la contratación actual es necesario saber cómo es actualmente un contrato directivo, cual es la retribución que normalmente requieren para poder atraerles y el tipo de reclutamientos directivos que hay.

5.1. CONTRATO DE UN DIRECTIVO

El contrato de un directivo presenta varias características que lo diferencian de otros contratos de empleo. Antes de adentrarnos en dichas características, os voy a describir como es el perfil que se busca en un directivo, ya que no se trata de un empleo cualquiera.

El directivo tiene una posición compleja y a la vez privilegiada ya que tiene que desarrollar funciones interprofesionales. Debe tomar las decisiones correctas en su ámbito de actuación mediante sus conocimientos y capacidades directivas adquiridas, y también, debe supervisar a los demás trabajadores de la plantilla, lo que requiere saber dar instrucciones correctas, evaluarles al mismo tiempo para ver si lo hacen bien y retribuirles en función del esfuerzo que han puesto.

Ya definida la persona que va a asumir el contrato directivo, pasamos a definir la primera de las dos relaciones contractuales consideradas, esto es, el acuerdo contractual que se establece entre los propietarios de la empresa y el directivo. También se pueden identificar en dicho contrato tres elementos imprescindibles: la norma retributiva, la discreción o autonomía que se le ofrece, y las funciones y responsabilidades que va a tener cada directivo.

Este tipo de contratos cuenta con unos rasgos característicos que son su carácter bilateral, ya que se establece una relación entre los individuos y los propietarios, y que no son completos, debido a la dificultad de prever todos los sucesos futuros. En la gran mayoría de los casos predomina la contratación a largo plazo ya que su actuación tiene unos resultados intangibles.

Es muy frecuente controlar la actuación de los directivos de la empresa por objetivos o resultados, ya que supervisar si un directivo realiza bien su tarea es mucho más difícil que el de cualquier empleado medio.

5.2. RETRIBUCIÓN DIRECTIVA

De entre gran cantidad de criterios para agrupar los diferentes enfoques para el estudio de la retribución directiva, podemos distinguir tres grandes bloques: enfoques sociales, enfoques empresariales y enfoques individuales. Serán sociales si los criterios para fijar la retribución se deben a comparaciones o influencia con otros individuos respecto al directivo.

Si se guían por criterios internos serán empresariales, y por último, serán individuales cuando el hecho principal para determinar la retribución sean las características del propio directivo, como su capacidad profesional, los resultados que obtiene y su posición que tiene dentro de la empresa.

5.3. TIPO DE RECLUTAMIENTO DIRECTIVO

Cuando la empresa se encuentra con la necesidad de reclutar gente, tiene la posibilidad de hacerlo mediante dos vías diferentes: la interna y la externa. Si opta por la interna utiliza la promoción o la movilidad dentro de la empresa para reclutar hacia el puesto vacante a personal

que, mientras que si elige la externa, busca posibles candidatos de fuera de la empresa, ajenos a ella.

Ambas estrategias influyen en la retribución. Así si Deckop destaca que los procedentes del exterior cobran más porque hay que captarles de otras empresas, Finkelstein y Hambrick señalan que los externos son mejor pagados, para así poder incentivarles y mantenerles contentos en la empresa.

Normalmente el reclutamiento interno de los directivos es más frecuente en empresas con una alta concentración de la propiedad, así como las de menor dimensión suelen salir al exterior para encontrar el personal adecuado, quizás porque no poseen el personal suficiente, aunque también tienen menor cantidad de recursos financieros para soportar un reclutamiento externo.

5.4. TENDENCIA DE BÚSQUEDA ACTUAL DE LAS EMPRESAS

Actualmente nos preguntamos qué es lo que buscan las empresas y en lo que se apoyan a la hora de elegir personal y optan por buscar personal interno en la empresa. Según esta noticia tan reciente, del lunes 13 de enero de 2014 se registró una tendencia en declive en cuanto a la demanda de altos ejecutivos. Se ha producido un declive en la necesidad de demandar nuevos ejecutivos para las empresas según el Índice de demanda ejecutiva (IDE).

Se ha podido ver como se tiende a cubrir puestos de altos ejecutivos mediante búsquedas internas, acudiendo al exterior lo menos posible, sólo como segunda opción cuando el talento que se quiere expresamente no está dentro de la compañía y requiere nuevos conocimientos y habilidades que afectan al negocio.

Según la especialista Paula Montecinigher, directora ejecutiva de la consultora Global Zinder, la creación de un equipo de talentos es un tema de moda que preocupa a las empresas actualmente, generando un sistema de trabajo que sea lo más continuo posible. “Se visualizan apuestas fuertes en materia de atracción de talento, pero como parte de movimientos calculados y certeros, dirigidos a targets muy específicos y clave para la organización”. (Montecinigher, 2014).

Las empresas mantienen esa tendencia en creer que lo primero es conservar la generación interna de la empresa para buscar un alto ejecutivo. Pero a la hora de buscar en el exterior para ocupar esos puestos que los internos de las empresas no pueden satisfacer, estos van a ser más rigurosos y exigentes.

Lo que buscan las firmas

Seguimos con la opinión de Paula Montecinigher, quien asiente que las habilidades denominadas “blandas” son las más relevantes a la hora de una selección y evaluación en los ejecutivos. El mercado lo que más valora son perfiles que no sean rígidos, sino flexibles, con cierto grado de innovación y con la capacidad de saber adaptarse ante cambios en

entornos complejos, así como manejar situaciones arriesgadas y responder de una forma madura y lo máxima eficiente posible.

La inteligencia emocional y la capacidad de liderazgo y de dirigir a las personas son características esenciales que todas las empresas tienen en cuenta.

Otros de los motivos por los cuales escogen a unos o a otros es que sepan mirar tanto dentro de la empresa como fuera, que tengan una gran capacidad de visión, y por supuesto el networking, que es una manera de hacer contactos y de darse a conocer globalmente, acudiendo a actividades y eventos para así incrementar el número de contactos y adentrarse en nuevas oportunidades de negocio.

Los postulantes

Los propios candidatos que se ofrecen para ocupar el puesto de trabajo de ejecutivo también están en su derecho de pedir las condiciones que desean y que más se adecuen a ellos, con proyectos ambiciosos, retándose así profesionalmente mediante nuevas metas y sintiendo que se superan. También tienen en el punto de mira que se vayan a obtener resultados así como una carrera internacional que les enriquezca profesionalmente.

5.4.1. Métodos para cazar talentos: nuevas técnicas creativas

Debido a todos los cambios que se han producido con el paso del tiempo en la manera de visualizar cómo es reclutado un alto directivo, destacan unos nuevos métodos creativos que se están introduciendo en la sociedad al igual que saldrán muchos más y mejores, ya que continuamente se intentan renovar y crecer como profesionales para lograr una mejor eficacia en su trabajo.

LinkedIn Talent Pipeline

Hay un nuevo método para cazar talentos que es el denominado LinkedIn Talent Pipeline. Es una herramienta gratuita que se inició en el 2012 para buscar talentos y permite a los cazatalentos buscar contactos que les interesen.

Pink Slip Party

Es una reunión de carácter informal que se hace entre personas que están demandando empleo, reclutadores y trabajadores en proceso de inserción. Esta técnica surgió en Estados Unidos en pleno auge de la burbuja de las empresas. La justificación del nombre escogido es porque la carta que se entrega allí a la hora de despedir a un cliente es rosa. También se hacen este tipo de reuniones en Madrid.

Antes de contratar a nadie a las empresas le interesa saber como el posible candidato puede desarrollar el trabajo, por esto las Pink Slip Party son una estrategia importante ya que las personas que

demandan un empleo pueden dar a conocer cuáles son sus puntos fuertes y habilidades que en un currículum vitae no se refleja.

Método creativo

Es una nueva herramienta creativa y de un alto grado de diversión que ha utilizado por ejemplo L'Óreal mediante el nombre de REVEAL by L'Óreal. Es un juego mediante el cual a varios estudiantes se les permite de manera online evaluar y ver su perfil para así orientarles en el campo profesional. Es una plataforma virtual mediante la que los estudiantes obtienen el rol de directores de prácticas trabajando en L'Óreal y acompañando al jefe en todas sus tareas para realizar un proyecto, como por ejemplo el lanzamiento de un nuevo producto. Así evalúan la capacidad de estas personas para poder ocupar estos puestos.

Buzz Talent

Técnica expresada como “el talento llama al talento” que se trata de incorporar empleados en el proceso de búsqueda mediante videos en los que se aprecie bien el ambiente laboral y les atraiga. Unas partes se subirán a Youtube.

Desafío

Es un modelo totalmente nuevo que se basa en el uso de videojuegos para así los reclutadores ver como se desenvuelven en la construcción de una empresa o invierten en ella. Es un modelo muy original que poco a poco se irá inculcando más en la sociedad.

Skills tracking

Técnica denominada “rastreo de habilidades” que consiste en encontrar el talento de manera interna mediante una serie de factores como la calidad y frecuencia que los empleados comparten con el mundo virtual, como por ejemplo en las redes sociales.

Reclutamiento 2.0.

Esta técnica, conocida también como “Social Recruiting” está teniendo gran relevancia en Estados Unidos y consiste en recurrir a las redes sociales para ver todo lo que puedan sobre sus posibles candidatos. Incluye el streaming y la geolocalización también para ver mejor las competencias y la personalidad de los talentos. Incluye tanto el reclutamiento social, reclutamiento móvil y la automatización de los procesos de selección. Este último mediante el uso de un software de reclutamiento que permite ahorrar tiempo, dinero y automatizar las tareas. También son utilizados los foros como canales de reclutamiento bastante útiles para encontrar buenos talentos.

5.4.2. Cómo conseguir que los headhunters se fijan en mí

El mejor método para ser captado por estas empresas es estar en un puesto clave dentro de la empresa en la que trabajas, dejar que le vean y tener una buena agenda de contactos.

Por mucho que se quiera evitar, las recomendaciones toman un gran peso debido a la influencia por otras personas y la confianza depositada, para así darse a conocer mediante otras personas que tengan influencias. Por este motivo es necesario tener buena comunicación y conservar los contactos con otros profesionales y cargos importantes, teniendo una buena relación con los jefes.

Para que un headhunter quiera acercarse a ti debes de ser reconocido en la empresa en el sector en el que están buscando. Una herramienta primordial e importante en este sector es el Networking que ya he comentado anteriormente.

Las redes sociales tienen un gran peso para que nos busquen, así como poner en Google u otro servicio de búsqueda nuestro nombre y ver que perfil de nosotros sale.

Como conclusión, la visibilidad de nuestros perfiles puede ser la herramienta que nos dirija hacia el éxito o no.

También otra manera de ponerse en contacto con estas empresas es acudir directamente a ellas para que te asesoren en la búsqueda de un puesto de alto cargo. Lo menos aconsejable es acudir a ellas mediante el envío del currículum por correo electrónico.

Existen en España varias empresas dedicadas a cazar talentos, aunque muchas suelen ser discretas y no publican en ninguna red las ofertas de empleo. Para ponerlos algún ejemplo, *Amrop Seeliger y Conde*, y *Boyden*.

5.5. CRITERIOS DE SELECCIÓN Y MOTIVACION

En ciertas culturas de diferentes empresas a la hora de escoger un alto directivo, que es un cargo importante para la empresa, no suelen escoger a uno que no esté en el rango más alto de su organización. Esto quiere decir que quizás muchas empresas valoran más el prestigio ya que se trata de la imagen que va a dar la empresa, pero hay otras que opinan que los títulos y nombres famosos no significan nada, que lo importante es encontrar a las personas adecuadas para los diferentes puestos.

La retribución constituye un incentivo sagrado a la hora de atraer a los directores externos hacia otra nueva empresa que le ofrezca unas mejores características, por lo cual debe de ser beneficioso para ellos. Los honorarios y bonificaciones de asistencia han aumentado en los últimos años pero todavía se consideran inferiores a lo que un consultor de empresas profesional de cierta categoría cobra por día.

5.5.1 Selección de talentos también para pymes

Es de gran importancia diferenciar los tamaños de las empresas, ya que de uno a otro puede variar mucho el método de selección que deben de llevar a cabo los cazatalentos.

Quizás nosotros entendemos el crecimiento de la empresa como el crecimiento en la producción, las exportaciones y una mayor cantidad de ventas. Una definición interesante que he encontrado sobre el crecimiento de la empresa es: “aumento en la dimensión (física o territorial de la misma) o una mejora en la calidad como resultado de un proceso de desarrollo análogo a los procesos biológicos, en los cuales la acción recíproca de una serie de cambios internos, conduce a aumentos en el tamaño, acompañados de cambios en las características del objeto en crecimiento” (Pentrose, 1962).

En el proceso de paso de una Pyme a una gran empresa existen una serie de limitaciones. Pueden ser diversas razones como de mercado, de dirección, de las expectativas futuras y su incertidumbre, y la más común es el problema del financiamiento. Nosotros vamos a centrarnos en los problemas de la dirección que es el tema relacionado con el trabajo.

El directivo juega un papel esencial para llevar adelante exitosamente la empresa, desde tener bien planteada la misión, objetivo y la visión marcada. Deberá de conocer las técnicas más favorables para prepararse en la lucha.

El perfil de empresario y directivo exitoso es aquel que se acerca más a los trabajadores y les sabe llamar por su nombre de pila, esto quizás es una desventaja en las grandes empresas, ya que involuntariamente al crecer es imposible conocer el nombre de todos los trabajadores de la empresa, quieras o no habrá cierto distanciamiento. “El contacto personal es lo que, en la mayoría de los casos, establece la diferencia” (Trump, 1991).

Hablando más concretamente de España, las Pymes son la fuerza principal de la economía, abarcando la mayoría de la totalidad de empresas.

Se necesita la potenciación de estas empresas ya que el tamaño es un problema y lo que prima mayormente son las micropymes de unos 10 trabajadores que no permite a la economía avanzar ya que existen ciertos miedos para crecer en el mercado.

6. SIGNIFICADO DE LA TENDENCIA YUPPIE

Existe una tendencia en EEUU que comenzó a usarse a principios de los años 80, y son los llamados Yuppie que se refiere a “young urban professional” “Joven Profesional Urbano”. Es una palabra estadounidense para hacer referencia a gente de edad comprendida entre 20 y 43 años. Ya no es tan utilizado pero la palabra sigue presente y es conocida como el estereotipo del joven ejecutivo que hay en Estados Unidos. Suelen ser recién graduados en la universidad y pertenecientes a una clase media-alta. Además están actualizados en

cuanto al uso de la última tecnología, están siempre al día y son muy materialistas.

Actualmente nos preguntamos que qué es exactamente en los que más se fijan las empresas, cuáles son esas cualidades que requieren y a qué dan más importancia a la hora de contratar a un ejecutivo.

En este caso Rafael Zavala, gerente de Laborum, explica las cualidades que más se valoran en un ejecutivo a día de hoy. A modo de resumen, lo que Zabala nos comenta es que en un currículum, que todos tenemos, expresamos nuestros estudios, experiencia profesional, los idiomas, pero es que el fallo es que la mayoría de los ejecutivos tienen lo mismo, lo cual no facilitaría el escoger así.

Debido a esto, hoy en día prevalece mirar detenidamente los logros que las personas han llegado a conseguir en su pasado, y si resultó exitoso, la formación profesional que tengan y los valores que posean. Está muy valorada la capacidad de arriesgarse y de manejarse en equipos, y sobre todo muy importante la plena disponibilidad geográfica. Lo que se hace en el tiempo libre como hobbies, pasatiempos y los deportes que se practiquen también son temas de interés como por ejemplo si has sido capitán de algún equipo, ya que significa mucho para saber trabajar de forma conjunta.

A la hora de la entrevista se valora según Zavala, “aquel que refleje honestidad en sus respuestas y seguridad en sí mismo”. (Zavala, 2013)

“El ejecutivo que buscan las empresas tiene un perfil orientado a los negocios: es dinámico y con visión de conjunto en el corto y largo plazo. Tiene equilibrio emocional, es un líder con alta motivación y con capacidad para resolver conflictos, aunar criterios y lograr consensos. Tiene interés por temas de responsabilidad social, por los deportes y actividades que muestren dedicación y autocuidado”. (Zavala, 2013)

Debido a todo esto, se refleja a modo de resumen que está muy valorado el estilo de vida equilibrado que se lleve y sobretodo se fijan en los niveles emocionales de los candidatos.

7. MÉTODOS PARA SER ACTUALMENTE UN BUEN DIRECTOR EJECUTIVO

De esta manera es imprescindible saber qué es exactamente lo que los cazatalentos buscan, ya que tienen puntos a favor los que son realmente profesionales y buenos directivos, así que a continuación se describe de manera general como son.

El equipo directivo es uno de los pilares fundamentales de la empresa, incidiendo en un mejor o peor funcionamiento de la misma ya que son los que toman las decisiones más relevantes de la empresa.

Hay que saber elegir bien a los directivos de la empresa, evitando equivocarse y sino rectificando rápidamente.

Un equipo directivo nunca se termina de formar, sino que se va creando y mejorando día a día, creciendo tanto las personas que lo forman (se encarga el Comité de Dirección) como el propio equipo en su conjunto (Desarrollo Directivo).

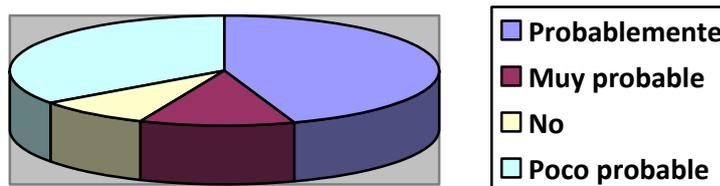
La autonomía en un equipo directivo es una palabra muy trascendente que el Director General debe de inculcar en su equipo ya que contribuye tanto a su desarrollo individual como a la de sus directivos.

Muchos jefes llevan perfectamente detallados sus pasos para no equivocarse en las grandes empresas con enormes y complejas estructuras organizativas, con luchas por el poder y por ascender.

7.1. MÉTODOS PARA SERLO EN EL FUTURO

Con una visión de futuro, en los próximos tres años se cree que los altos cargos ejecutivos se dedicarán sobre todo a mejorar las capacidades en temas de la banca, en la culturización de las empresas, y en la importancia de la visión y de la estrategia de cara al futuro.

Hay que tener en cuenta lo que están dispuestos los cargos directivos ante una oferta fuera del mundo asociativo a abandonar su actual puesto.



1

Mediante este gráfico de Alberto Herranz Herranz, gerente Ancopor, se observa cómo un 46% probablemente estarían dispuestos a salir fuera, siendo muy probable solamente el 12%. El 33% no creen salir y el 9% no estarían nada dispuestos. Podemos ver como las tendencias van cambiando y la gente se mentaliza más de que en muchas

¹ Datos obtenidos por Alberto Herranz Herranz, gerente Ancopor.

ocasiones la disponibilidad geográfica es muy importante y la internacionalización se va introduciendo más en nuestro país.

7.2. CAMBIO EN LA VISIÓN DE LOS ALTOS CARGOS

Actualmente los directivos tienen ciertas preocupaciones para conseguir tener todos los elementos para llegar al éxito, por lo que deben de contar con el liderazgo y con equipos de apoyo que les inspiren en estos tiempos en los que la rapidez y agilidad cobra importancia.

La AESC (Association of Executive Search Consultants) realizó una entrevista en 2013 a 206 miembros de empresas Head Hunting y se llegó a la conclusión de que el 40% de los ejecutivos están preocupados por encontrar nuevas oportunidades en el sector profesional. Uno de ellos dijo: "Mi principal preocupación es mantener una red que me valide profesionalmente", (Felix, 2014) ya que parece que no buscan a buenas personas, si no a personas más calificadas.

Únicamente el 11% confesó que lo que les preocupaba era la estabilidad en el trabajo mientras que el 13% dudaba acerca de seguir innovando, sintiéndose forzados a mejorar la rentabilidad y reducir los costes.

Debido a la crisis, muchos altos cargos ejecutivos desean trasladarse a Perú. Hace unos años se vivió algo parecido, que altos ejecutivos tanto de Europa como de Estados Unidos querían irse para Asia, China más concretamente. Pero en la actualidad se ha cambiado por Latinoamérica debido a la crisis económica que estamos atravesando, solicitando mayormente aquellos países que más están creciendo, por eso tanto auge con ir a Perú.

También muchos altos cargos escapan hacia Brasil, México, Colombia y Chile ya que Latinoamérica es un lugar que atrae a la gente.

A causa de la crisis, una gran cantidad de empresas han disminuido su plantilla de personal directivo, por lo que han tenido que buscar nuevos mercados en los que adentrarse adecuados a su carrera profesional.

Aquellos países europeos que trasladaban su talento profesional hacia otros países ahora piden su regreso para así poder aprovecharse de la experiencia profesional que han adquirido, así como sus nuevas habilidades. Actualmente se puede ver a dichos directivos que estuvieron trabajando fuera en Francia, Italia o España entre otros y ahora están regresando con una prestigiosa experiencia.

7.3. FRASES REFLEXIVAS POR ALTOS DIRECTIVOS

A continuación adjunto unas frases dichas por grandes directores generales que pasaron de Pymes a grandes empresas, las cuales son totalmente reflexivas y vividas en primera persona.

Director de Muaa:

“Pasé varias etapas, en una de ellas me fundí y arranqué de cero nuevamente”. (Tony Zayat, 2014)

Director de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF):

“Si no hay pasión no hay éxito”. (Lucas Secades, 2014)

CEO Intraway Corporation:

“Nuestra política es dar más de lo esperado, crear productos innovadores que tengan un mercado real, lo que nos obligó a salir de la zona de confort”. (Rzezak, 2014)

“Creamos la tropa de élite. A las personas más caras y preparadas de la empresa las pusimos a vender. Tuvimos un gran crecimiento. En 2007 eran 17 los empleados y pasaron a 245 en 2013. El crecimiento se da de forma sustentable, reinvertiendo las ganancias”. (Rzezak, 2014)

Socio Director de Café Martínez:

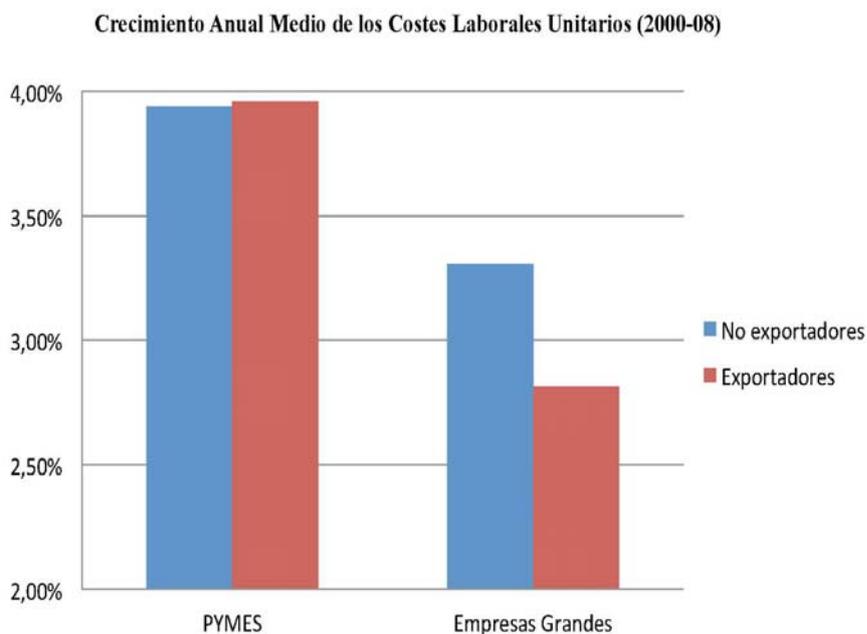
“Mediante el trabajo en equipo logramos expandirnos, nos enfocamos mucho en la delegación de responsabilidades”.

“Hay que trabajar en pos del éxito del otro. En la empresa, como en la vida, todo lo que uno da, vuelve”. (Martinez, 2014)

8. DIFERENCIAS ENTRE PYMES Y GRANDES EMPRESAS

Como anteriormente he comentado, antes de comenzar a buscar un talento, un requisito previo es saber qué tipo de empresa y de qué tamaño es porque de eso depende la búsqueda.

Como podemos ver en el siguiente gráfico, los costes laborales de las Pymes crecen mucho más rápido que en las multinacionales, sean exportadoras o no.



Fuente: Encuesta de Estrategias Empresariales

Pol Antrás - 22 de Septiembre de 2011

Una de las grandes ventajas de las grandes empresas es que permiten que la productividad crezca debido al tamaño. (Fuente: Eurostat, Structural Business Statistics, 2011).

Para diferenciar entre ambas, primero hay que saber cuáles son las características por las que se puede considerar de una manera o de otra. Una empresa deja de ser Pyme cuando poseen más de 50 trabajadores, si la facturación es mayor de 4,7 millones de euros y el activo supera los 2,85 millones de euros. La desventaja de esto es que comienzan a recibir costes que deben asumir debido a ser consideradas ya grandes empresas. Muchas empresas intentan no pasar de estas cifras por estos motivos comentados, quedándose al límite para no afrontar los costes que contará a continuación.

Pasar de los cincuenta trabajadores obliga a la empresa a crear un comité de empresa, que será el órgano de representación sindical. Esto implica el deber de celebrar elecciones sindicales, de entregar trimestralmente información sobre cómo va evolucionando el sector, la situación de la producción y ventas, producción y evolución del empleo. Otra de las diferencias es que a la hora de reestructurar la plantilla, temas de jornadas laborales o planes de formación se debe de informar al comité, quien emitirá un informe después, y posteriormente se procedería a la negociación.

Las Pymes como las grandes empresas tienen sus ventajas e inconvenientes. Las pymes son más cercanas al cliente, valorándose el trato personalizado; tienen mayor capacidad para detectar y rentabilizar nichos de mercado; son más flexibles, pudiéndose adaptar a cambios coyunturales; y por supuesto una menor conflictividad laboral debido a la cercanía entre la dirección y los empleados. Pero como todo, tiene sus inconvenientes, suelen tener mayores problemas de financiación, ya que carecen de recursos financieros suficientes; tienen unos costes más altos debido a la pequeña dimensión; un retraso tecnológico

debido a la escasez de capital para invertir en I+D; poco poder de negociación con proveedores y clientes; y una menor cualificación y formación técnica del personal, ya que las personas con mayor cualificación prefieren trabajar en grandes empresas donde puedan expandir mejor sus conocimientos.

En cuanto a las grandes empresas, existen más cargos intermedios y directivos que en las Pymes, suelen participar en beneficios sociales como seguros de vida, participación de beneficios, etc. Sobre todo tiene gran relevancia el desarrollo personal y profesional, que sin duda, en una gran empresa con varios equipos de trabajo en las que se ofrecen planes de formación enriquece los conocimientos.

9. PROBLEMÁTICA DE DIRECCIÓN EN EL PASO DE PYME A GRAN EMPRESA

A continuación vamos a adentrarnos en como de manera interna existen diferencias entre las grandes empresas y las pymes, ya que siempre van creciendo y se producen ciertos efectos y problemas que se tienen que tener en cuenta.

9.1. INDITEX COMO EJEMPLO

A continuación vamos a desarrollar con un ejemplo la problemática que existe en la dirección debida al paso de Pymes a Grandes empresas, exactamente en Inditex.

Inditex posee una plantilla formada por más de 110.000 empleados, y solamente pocos son altos cargos ejecutivos. Esto se debe a que también los cargos intermedios toman decisiones importantes y asumen ciertas responsabilidades. La manera de dirigir al personal es bastante admirada con una estructura plana en la que los directores tienen muchas responsabilidades a tener en cuenta en diferentes secciones. Tienen pocos directivos pero muy buenos.

Para seguir creciendo, la empresa opta por reorganizar el equipo directivo para que sea más eficaz y que se cumpla el objetivo de duplicar el tamaño en los siguientes cinco años, sobretodo en Europa. Amancio Ortega y Jose María Castellano seguirán permaneciendo en los puestos de presidente y vicepresidente respectivamente aunque se prevean nuevas direcciones generales. En el plan de reestructuración que hemos comentado se prevé el ascenso de Castellano, así como la entrada de un nuevo consejero delegado.

Amancio Ortega presidente de la empresa tiene en cuenta a los familiares para los cargos importantes de la empresa. Se debe a que comenzó siendo una empresa familiar y aún están los lazos sanguíneos por encima. Como por ejemplo la entrada de su sobrino Juan Carlos Rodríguez Cebrián en una de las nuevas direcciones generales. También Óscar Pérez Marcote es otro ejemplo, cuñado de Amancio, quien pasa a formar parte del equipo directivo de Inditex,

así como Jorge Pérez Marcote otro cuñado de Amancio y directos de MASSIMO DUTTI

En 2011 Amancio se retiró de su puesto dejándole paso al considerado mejor director Pablo Isla una persona de mucha confianza para él. Consideró que ya a sus 75 años debía de dejar paso a otra persona, quien era su número dos. Amancio permanece en la empresa pero en el Consejo de Administración como responsable de la estrategia a seguir, pero más desapercibido al no estar en primera línea.

De ahí surgieron las dudas entre el público de si su hija Marta Ortega con 26 años, natural heredera iba a seguir los pasos de su padre. Es un simple paso más dentro de la profesionalización del equipo directivo de la empresa.

Los excelentes resultados en Inditex se deben a la gran importancia que le da en el crecimiento externo, sobretodo en mercados emergentes como China. Marcan la internacionalización como algo imprescindible para así obtener un mayor liderazgo mundial.

Inditex pasó de ser una empresa familiar a una firma transnacional debido a la globalización. La empresa familiar que se fundó en Galicia ha conquistado los cinco continentes se aprovecha de la globalización, la que es su estrategia ahora mismo.

En cuanto a la política del personal que sigue Inditex es muy débil actualmente después de haber crecido. Cuenta con más de 70.000 personas, de los cuales muchos son grandes profesionales lo cual es una gran fortaleza para el análisis DAFO de la empresa, pero la gran parte con bajo poder de decisión. La compensación económica que se les brinda a este tipo de puestos no es elevada con lo cual la motivación es escasa con pocas posibilidades de ascender y obtener un mejor puesto de trabajo.

Tiene un gran peso que la mayoría de la plantilla con la que Inditex cuenta es personal joven con una media de 26 años porque son los que están más interesados en formar parte de estas empresas. Esto no ocurre en el Corte Inglés que la media de la plantilla son los 38 años.

Un gran fallo es que los altos cargos directivos cuando están ya en una empresa multinacional como esta no tienen un sistema de comunicación con el personal que se relaciona con los clientes directamente con lo cual no saben de aspectos relevantes a la hora de dar opiniones.

Mediante encuestas realizadas a personal de la empresa Inditex se llega a la conclusión de que deberían de evitar las alianzas personales.

Zara da la oportunidad de trabajar en altos cargos gerenciales a personas con motivación sin estar totalmente preparados para el puesto, por lo que se recomienda que se utilicen métodos de selección algo más preparados.

Muchas veces los jefes por estar pendientes de otras actividades y responsabilidades no se cercioran de que deben de reconocer el buen logro de los empleados para que así se sientan más motivados. Zara tiene una gran rotación de personal por lo que muchos directivos solamente se centran en aquellos que llevan más tiempo dentro de la empresa y debieran de hacerlo con todos.

En cuanto a la comunicación ascendente, los altos cargos deben de tener en cuenta las opiniones de los empleados, por ejemplo haciendo encuestas cada poco tiempo para así estar abiertos a sugerencias y conseguir un poco más de comunicación.

La comunicación descendente también es importante porque los directivos deben de inculcar a los puestos más bajos cual es la misión y el propósito que tiene la empresa, para que se sientan más involucrados en la misma, así como las políticas y reglas que mantienen.

Zara trabaja con incentivos como las denominadas resaltas, que son para trabajadores sobresalientes.

La dirección de Recursos Humanos de Zara sólo se adentra en temas de problemática entre empleados, como la rotación de personal y la desorganización, y muchas veces lo hace sin ponerle fechas. Esta rotación de personal actual en la multinacional ha creado cierto descontrol, porque antes el empleado era de forma más leal y formal.

“El 60% de los problemas son debidos a una mala comunicación”. (Drucker, 2009). Según el teórico del Management por excelencia.

Los altos directivos de cualquier multinacional se basan en los ingresos del negocio que en prestarle atención en cambiar las cosas para que vayan a mejor.

10. HEADHUNTING TRICKS

Perseverance: “We are told that talent creates its own opportunities. But it sometimes seems that intense desire creates not only its own opportunities, but its own talent.” (Hoffer, 2009)

Creativity: “The best way to get a great idea is to get a lot of ideas”. (Pauling, 1985)

Confidence: “I’ve found that luck is quite predictable. If you want more luck, take more chances. Be more active. Show up more often”. (Tracy, 1978)

11. CONCLUSIONES

Para finalizar, un headhunter en nuestra época actual debe de estar capacitado para valorar que los candidatos sean los apropiados y que estén adentrados en la cultura de la empresa, así como que hacen uso de las estrategias adecuadas para conseguirlo. La idea del headhunting es igual en todas las partes del mundo, pero no se da en todos los sitios, mayormente en Europa y EEUU como hemos visto, así como las diferencias que van existiendo a lo largo de los años a la hora de trabajar, tanto por el paso de los mismos como por el crecimiento de la empresa. Todos estos factores afectan.

A modo de resumen, a continuación he hecho un cuadro en una línea del tiempo en la que se observan algunos de los cambios desde antes de la crisis hasta la visión de futuro en los directivos y headhunters. Sirve para ayudar un poco a sintetizar de manera breve y mejor visualizada muchas de las diferencias que en la línea del tiempo van provocándose.

ANTES DE LA CRISIS	SITUACIÓN ACTUAL	VISIÓN DE FUTURO
Atracción mediante dinero.	Atracción mediante incentivos, seguros, becas y privilegios.	Armonizar el trabajo con la vida personal.
Salarios altos.	Salarios más bajos. Dificultan a los directivos a cambiarse.	Mejorarán condiciones y salarios.
Menos despidos.	Disminución en plantilla de personal directivo.	Continuará la rotación de los puestos.
Contratación externa.	Apuestan por la contratación interna. Costoso resultado exitoso de los headhunters	Conservación de la generación interna, no sólo externa.

Carácter nacional	Comienza la internacionalización.	Mayormente internacional.
Organización por productos.	Organización por productos.	Organización por clientes.
Relación independiente empresa - cliente	Comienzan a relacionarse.	Fuerte relación, más cercana y con mayor estabilidad.
Atención en identificar al cliente.	Atención en identificar al cliente.	Mayor atención en asesorar al cliente.
Altos ejecutivos europeos y estadounidenses se desplazan a China.	Se desplazan a Latinoamérica, solicitando países en crecimiento como Perú.	Que el talento Europeo vuelva para aprovechar las habilidades adquiridas.
No se requerían tantos estudios porque no había tanta demanda.	Profesionales con estudios y experiencia.	Más profesionales cualificados, con talentos distinguidos.
Contratación mediante entrevistas.	Influencia de las redes sociales.	Nuevas técnicas creativas como Pink Slip Party, Desafío y Buzz Talent.
Los cazatalentos reclutan en directivos externos.	Muchas empresas trabajan mediante consultorías también.	Mayor necesidad de headhunters, sobre todo de manera internacional.

Cada día son más las empresas que hacen uso de estos especialistas en reclutar altos directivos ya que son puestos con alto riesgo en los que se requiere de un profesional que funcione de la mejor manera posible.

Esto a largo plazo genera unos beneficios para la empresa como la optimización de los recursos y un gran ahorro en procesos de selección y de capacitación o formación.

La actual época de crisis es la que marca la necesidad de desarrollar habilidades e importar talento, también vistos como un mecanismo que refuerza los cargos estratégicos de las organizaciones.

Con el desarrollo de esta tesis he querido destacar la importancia de los headhunters que son de bastante interés para las empresas, como ha sido su evolución y los cambios que se han producido debido a las coyunturas económicas. La necesidad de las empresas de contar con gran talento ya sea nacional o internacional, pero pensando en el futuro de la empresa.

Es una técnica que como he dicho está cada día adentrándose más en nuestra sociedad y es de nuestro interés saber su funcionamiento, su pasado, y el cambio que se ha producido, como la sociedad va evolucionando y tenemos que estar por así decirlo, actualizados en estos temas.

Hoy más que nunca es necesario que los profesionales que se recluten cuenten con capacidades que les diferencien del resto, por lo que las empresas deben de valorar si es preferible gastarse el dinero en formar a sus trabajadores, que es lo que hace la gran mayoría. En mi opinión el talento se tiene o no, no se puede aprender, simplemente se puede mejorar. Debido a esto se requiere de personas que puedan ahorrarte esos gastos y encontrar a alguien que tenga esa pequeña diferencia que pueda llevar tu negocio al éxito. ¿Y qué mejor que encontrarlo mediante una empresa dedicada expresamente a reclutar ese talento diferenciado?

12. BIBLIOGRAFÍA

Referencias citadas

Anon., n.d. [Online].

Carey, D., 2008. *Businessweek*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.johansson.ch/Download/extract_business_week.pdf"](http://www.johansson.ch/Download/extract_business_week.pdf)
http://www.johansson.ch/Download/extract_business_week.pdf
[Accessed 21 mayo 2014].

Drucker, P., 2009. *inditex*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://hgdnlvh.free.fr/SEE/INDITEX.%20UNA%20EMPRESA%20ESP%A%C3%91OLA%20EN%20LA%20GLOBALIZACI%C3%93N.pdf"](http://hgdnlvh.free.fr/SEE/INDITEX.%20UNA%20EMPRESA%20ESP%A%C3%91OLA%20EN%20LA%20GLOBALIZACI%C3%93N.pdf)
<http://hgdnlvh.free.fr/SEE/INDITEX.%20UNA%20EMPRESA%20ESPA%C3%91OLA%20EN%20LA%20GLOBALIZACI%C3%93N.pdf>
[Accessed 12 agosto 2014].

Eckstein, A., 2010. *el país*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://elpais.com/diario/2010/05/23/negocio/1274622447_850215.html"](http://elpais.com/diario/2010/05/23/negocio/1274622447_850215.html)
["despiece1"](http://elpais.com/diario/2010/05/23/negocio/1274622447_850215.html#despiece1)
http://elpais.com/diario/2010/05/23/negocio/1274622447_850215.html#despiece1 [Accessed 10 junio 2014].

Felix, P., 2014. *AESC*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.sommergroup.com/es/noticias-antteriores/1199-la-preocupaci%C3%B3n-actual-de-los-ejecutivos.html"](http://www.sommergroup.com/es/noticias-antteriores/1199-la-preocupaci%C3%B3n-actual-de-los-ejecutivos.html)
<http://www.sommergroup.com/es/noticias-antteriores/1199-la-preocupaci%C3%B3n-actual-de-los-ejecutivos.html> [Accessed 20 agosto 2014].

Gordon, T., 2008. *Boyden*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.boyden.com/chicago/associates/trina-gordon-364/"](http://www.boyden.com/chicago/associates/trina-gordon-364/)
<http://www.boyden.com/chicago/associates/trina-gordon-364/>
[Accessed 15 Abril 2014].

Gordon, T., 2008. *Businessweek*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.johansson.ch/Download/extract_business_week.pdf"](http://www.johansson.ch/Download/extract_business_week.pdf)
http://www.johansson.ch/Download/extract_business_week.pdf
[Accessed 21 mayo 2014].

Hoffer, E., 2009. *goodreads*. [Online] Available at: [HYPERLINK "https://www.goodreads.com/author/quotes/9843.Eric_Hoffer"](https://www.goodreads.com/author/quotes/9843.Eric_Hoffer)
https://www.goodreads.com/author/quotes/9843.Eric_Hoffer
[Accessed 23 julio 2014].

Lucas Secades, d.d.A., 2014. *buenosaires*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa"](http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa)
<http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa> [Accessed 18 julio 2014].

Martinez, M.S., 2014. *buenosaires*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa"](http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa)
<http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa>
[Accessed 18 julio 2014].

Montecinigher, P., 2014. *lagaceta*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.lagaceta.com.ar/nota/575519/economia/empresas-buscan-menos-ejecutivos-apuestan-busqueda-interna.html"](http://www.lagaceta.com.ar/nota/575519/economia/empresas-buscan-menos-ejecutivos-apuestan-busqueda-interna.html)
<http://www.lagaceta.com.ar/nota/575519/economia/empresas-buscan-menos-ejecutivos-apuestan-busqueda-interna.html> [Accessed 25 mayo 2014].

Pauling, L., 1985. *quotationspage*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.quotationspage.com/quote/38881.html"](http://www.quotationspage.com/quote/38881.html)

<http://www.quotationspage.com/quote/38881.html> [Accessed 23 julio 2014].

Pentrose, 1962. *gestiopolis*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/crecipyme.htm"](http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/crecipyme.htm)

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/crecipyme.htm> [Accessed 1 julio 2014].

Rzezak, L., 2014. *buenosaires*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa"](http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa)

<http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa> [Accessed 18 julio 2014].

Salvatore, S., 2010. *elpaís*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://elpais.com/diario/2010/05/23/negocio/1274622447_850215.html"](http://elpais.com/diario/2010/05/23/negocio/1274622447_850215.html)

"[\](http://elpais.com/diario/2010/05/23/negocio/1274622447_850215.html#despiece1)"
http://elpais.com/diario/2010/05/23/negocio/1274622447_850215.html#despiece1 [Accessed 10 junio 2014].

Tony Zayat, D.d.M., 2014. *buenosaires*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa"](http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa)

<http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa> [Accessed 18 julio 2014].

Tracy, B., 1978. *brainyquote*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/b/briantracy125848.html"](http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/b/briantracy125848.html)

<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/b/briantracy125848.html> [Accessed 23 julio 2014].

Trump, 1991. *elconfidencial*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-07-07/al-empresario-espanol-le-cuesta-dar-el-paso-de-convertir-su-pyme-en-una-gran-empresa-156728/"](http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-07-07/al-empresario-espanol-le-cuesta-dar-el-paso-de-convertir-su-pyme-en-una-gran-empresa-156728/)

<http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-07-07/al-empresario-espanol-le-cuesta-dar-el-paso-de-convertir-su-pyme-en-una-gran-empresa-156728/> [Accessed 1 julio 2014].

Wong-Rousseau, L., 2008. *Businessweek*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://www.johansson.ch/Download/extract_business_week.pdf"](http://www.johansson.ch/Download/extract_business_week.pdf)

http://www.johansson.ch/Download/extract_business_week.pdf [Accessed 21 mayo 2014].

Zavala, 2013. *publimetro*. [Online] Available at: [HYPERLINK "http://publimetro.pe/actualidad/noticia-que-se-busca-ejecutivos-actuales-16254"](http://publimetro.pe/actualidad/noticia-que-se-busca-ejecutivos-actuales-16254)

<http://publimetro.pe/actualidad/noticia-que-se-busca-ejecutivos-actuales-16255> [Accessed 2 julio 2014].

Referencias en libros

Pérez Santana, M^a Pilar. (1999). *Retribución de altos directivos en empresas españolas: un enfoque de agencia*. Universidad de Valladolid.

Lattmann, Dr.C. y García Echevarría, Dr.S. (1992). *Management de los Recursos Humanos en la Empresa: Cómo dirigir hombres en una nueva Cultura Corporativa*. Ediciones Díaz de Santos.

Puchol, L., Ongallo, C., Puchol, I., Berlinches, A., Núñez, A., Martín, M.J. y Sánchez, G.(2005). *Nuevos Casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Díaz de Santos

Trouvé, P., Esteban, A., Cartón, J., Sáinz, J., González, R.M., Coello, F., Gil, J.M., Markaide, A., Fernández, P., Mielenhausen, E. y Massé, A. *Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos*. Estudios empresariales. Universidad de Deusto

Maqueda Lafuente, F.J. *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la Pyme*. (1990). Ediciones Diaz de Santos..

Referencias en páginas Web

Laboris. *¿Pyme o multinacional? Lo mejor y lo peor de trabajar en ellas*.(2014). http://www.laboris.net/static/ca_busqueda_pyme.aspx. [Consulta: Lunes 1 de Abril de 2014].

Angulo, J. *Comparto mi experiencia como Gerente de un cambio organizacional desde un modelo jerarquizado hacia un modelo basado en personas*. (2014). <http://angulojon.blogspot.com.es/2014/07/equipo-directivo.html>. [Consulta: Miércoles 3 de Abril de 2014].

Carlos Valda, J. *La toma de decisiones en la Dirección de Empresas*. (2009). <http://jcvalda.wordpress.com/2009/06/29/la-toma-de-decisiones-en-la-direccion-de-empresas/>. [Consulta: Miércoles 3 de Abril de 2014].

Interstice. Los headhunters, cazatalentos o empresas de executive search.(2014). <http://www.donempleo.com/temas-trabajo/headhunters.asp>. [Consulta: Martes 15 de Abril de 2014].

Ordaz, M. *Negocios y Networking*.(2013) <http://www.negociosynetworking.net/>. [Consulta: Martes 15 de Abril de 2014].

Por Semana Económica. *Headhunters, ética y conflicto de intereses*.(2010). <http://semanaeconomica.com/article/empresa/78400-headhunters-etica-y-conflicto-de-interes/>. [Consulta: Jueves 16 de Abril de 2014].

Fernández Aráoz, C. *Reflexiones prácticas de management*.(2009). <http://www.eexcellence.es/index.php/entrevistas/headhunter-entrevista/164-claudio-fernandez-araoz-reflexiones-practicas-de-management>. [Consulta: Martes 22 de Abril de 2014].

Botas, S. *Las Pymes y las corporaciones, la diferencia no es la escala*. (2012). <http://gestionempresarialrentable.com/blog/las-pymes-y-las-corporaciones-la-diferencia-no-es-la-escala.html>. [Consulta: Martes 6 de Mayo de 2014].

Manrique Torres, R. *Altos ejecutivos europeos ya solicitan posicionarse en Perú ante la crisis*. (2013). <http://gestion.pe/empleo-management/altos-ejecutivos-europeos-ya-solicitan-posicionarse-peru-ante-crisis-2056229>. [Consulta: Martes 6 de Mayo de 2014].

González de la Riva, S. *España, país de Pymes*. (2013). <http://www.sintetia.com/espana-pais-de-pymes-requisitos-para-crecer-i/>. [Consulta: Martes 6 de Mayo de 2014].

Costas, L. *Amancio Ortega cede la presidencia del grupo Inditex a su número 2, Pablo Isla*. (2010). <http://www.farodevigo.es/economia/2011/01/11/amancio-ortega-cede-presidencia-grupo-inditex-numero-pablo-isla/507675.html>. [Consulta: Martes 6 de Mayo de 2014].

A GESCO ESIC. *Estrategia Emrpesarial: Inditex*. (2012). <http://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-interno/>. [Consulta: Jueves 15 de Mayo de 2014].

Catarina. *Observaciones y recomendaciones de Inditex*. (2011). http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/mercado_r_am/capitulo6.pdf. [Consulta: Jueves 15 de Mayo de 2014].

Caorsi, L. *Cazatalentos: en busca de la genialidad*. (2008). http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/trabajo/2008/02/08/174405.php. [Consulta: Lunes 11 de Agosto de 2014].

Innovation Factory Institute. *Nuevos métodos de gestión de Recursos Humanos: el empleado como eje del negocio*. (2012). <http://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/nuevos-metodos-de-gestion-de-rrhh-el-empleado-como-eje-del-negocio/>. [Consulta: Lunes 11 de Agosto de 2014].

Lorena G.P. *Reclutamiento 2.0. Las nuevas técnicas para atraer personal de Estados Unidos*. (2014). <http://www.reclutando.net/reclutamiento-2-0-las-nuevas-tecnicas-para-atraer-personal/>. [Consulta: Martes 26 de Agosto de 2014].

Herranz, A. Gerente de Ancoporc. *Informe encuesta del perfil del ejecutivo de asociación español*. (2011). <http://es.slideshare.net/KorazzaEjecutivos/ponencia-alberto-herranz>. [Consulta: Jueves 28 de Agosto de 2014].

Kreissl, B. *Is headhunting ethical?* (2011). <http://www.hrreporter.com/blog/hr-policies-practices/archive/2011/10/24/is-headhunting-ethical>. [Consulta: Lunes 8 de Septiembre de 2014].

Harvard Deusto Business Review y EAE Business School. *¿Hacia dónde se dirige el headhunting?* (2014). <http://retos-directivos.eae.es/hacia-donde-se-dirige-el-headhunting/>. [Consulta: Lunes 8 de Septiembre de 2014].

Sesento García, L. y Dominguez, R.L. *Las competencias de los directivos, factor importante para el desarrollo óptimo*. (2011). <http://www.eumed.net/rev/ced/30/sgld.html>. [Consulta: Miércoles 10 de Septiembre de 2014].

Irigoitia Romero, A. & Asociados. *Identificación, Atracción y Retención del Talento*. (2013). <http://es.slideshare.net/vasco211/identificacin-atraccin-y-retencin-del-talento>. [Consulta: Miércoles 10 de Septiembre de 2014].

García Hamilton, A. *Empresas buscan menos ejecutivos y apuestan a la búsqueda interna*. (2014). <http://www.lagaceta.com.ar/nota/575519/economia/empresas-buscan-menos-ejecutivos-apuestan-busqueda-interna.html>. [Consulta: Jueves 11 de Septiembre de 2014].

Zorrilla Salgado, J.P. *El crecimiento de una pequeña o mediana empresa (pyme) dentro del contexto capitalista moderno*. (2005). <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/crecipyeme.htm>. [Consulta: Jueves 11 de Septiembre de 2014].

Zavala, R. *¿Qué se busca en los ejecutivos actuales?* (2013). <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-que-se-busca-ejecutivos-actuales-16254>. [Consulta: Sábado 13 de Septiembre de 2014].

Feliz, P. *La preocupación actual de los ejecutivos*. (2014). <http://www.sommergroup.com/es/noticias-anteriores/1199-la-preocupaci%C3%B3n-actual-de-los-ejecutivos.html>. [Consulta: Sábado 13 de Septiembre de 2014].

Rodriguez Larreta, H. *De Pyme a Gran Empresa: cómo dar los pasos necesarios para ser exitoso*. (2014). <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/de-pyme-gran-empresa>. [Consulta: Domingo 14 de Septiembre de 2014].

Hoffer, E. *Quotes*. https://www.goodreads.com/author/quotes/9843.Eric_Hoffer. [Consulta: Lunes 15 de Septiembre de 2014].

Brandes, K. *Tendencias en la búsqueda de ejecutivos*. (2011). 1. [Consulta: Lunes 15 de Septiembre de 2014].

Referencias en prensa:

El Diario de Negocios de Chile. *Headhunters: Cómo actúan los cazatalentos.* (2012).
http://www.estrategia.cl/especiales/2012/ESP_HEADHUNTERS_21082012.pdf?goback=.gde_3448795_member_149994663. [Consulta: Miércoles 27 de Agosto de 2014].

El Confidencial. El Diario de los lectores influyentes. Esteban, P. (2014). *Al empresario español le cuesta dar el paso de convertir su pyme en una gran empresa.*
http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-07-07/al-empresario-espanol-le-cuesta-dar-el-paso-de-convertir-su-pyme-en-una-gran-empresa_156728/. [Consulta: Lunes 1 de Septiembre de 2014].

El Mundo. Inditex reorganizará su equipo directivo para potenciar su crecimiento. (2013).
<http://www.tormo.com/resumen/6178/Inditex%20reorganizar%C3%A1%20su%20equipo%20directivo%20para%20potenciar%20su%20crecimiento>. [Consulta: Jueves 4 de Septiembre de 2014].

Referencias en material audiovisual:

Naidoo, J. *Business of Head-Hunting.* (2011). CNBCAfrica.
<https://www.youtube.com/watch?v=wGC2efU2A5Q>. [Consulta: Martes 26 de Agosto de 2014].

Edwards, T. *How Recruitment/Staffing and Executive Search Firms Can Attract Leads And Candidates With LinkedIn.* (2013).
<https://www.youtube.com/watch?v=WUUoYUU55rw>. [Consulta: Lunes 1 de Septiembre de 2014].

Collas, A. Los altos directivos buscan cambiar de trabajo cada cuatro años. (2012). Diario Gestión.
<https://www.youtube.com/watch?v=HUZEFSBpilc>. [Consulta: Lunes 1 de Septiembre de 2014].

Walochik, K. y Broadbent, N. *Mesa redonda en ESADE. Conversaciones con Headhunters.* (2012).
<https://www.youtube.com/watch?v=xRPionCXEhc>. [Consulta: Lunes 1 de Septiembre de 2014].

Delgadillo Cortez, P. *El modelo del negocio del cazatalentos. Entrevista a Pablo.* Publicado: Mendoza, A. Mercadeoglobaltv.
<https://www.youtube.com/watch?v=HrIEiN6EoHg>. [Consulta: Jueves 4 de Septiembre de 2014].

