

IESE



Universidad de Navarra

ASPECTOS ETICOS EN LA  
CONSULTORIA DE BUSQUEDA  
DE DIRECTIVOS

de

Domènec Melé\*  
Barto Roig\*\*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 275*  
*Septiembre, 1994*

\* Profesor de Etica de la Empresa

\*\* Profesor de Dirección General

**División de Investigación**  
**IESE**

Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

Copyright © 1994, IESE  
Prohibida la reproducción sin permiso

## ASPECTOS ETICOS EN LA CONSULTORIA DE BUSQUEDA DE DIRECTIVOS

### Introducción (1)

Los consultores dedicados a búsqueda de ejecutivos, vulgarmente denominados «cazatalentos» («headhunters»), actúan como canales de información, facilitan a las empresas poder cubrir puestos directivos idóneos y permiten a los directivos mejorar en su puesto de trabajo. Con su actividad contribuyen a que las empresas estén mejor gestionadas y que cada persona esté en un lugar idóneo (2).

En algunos países, los cazatalentos están acreditados por su pertenencia a asociaciones sectoriales que exigen ciertos niveles de calidad y el compromiso de aceptar el código deontológico de la asociación (3); pero en muchos otros países no ocurre así. Esto da pie a que entren en el sector personas que no siempre están bien preparadas y provistas de suficientes garantías morales.

A veces se escuchan críticas contra los cazatalentos (4). Pero, no todo son críticas. En general, puede afirmarse que en la valoración que las empresas hacen de los cazatalentos hay críticas y alabanzas (Perkins, 1991) que incluyen aspectos tanto *técnicos* como *éticos* (5).

Una parte de las críticas se deben a que, a menudo, se designa con el nombre de cazatalentos un espectro muy amplio de profesionales que incluye todo tipo de consultores de selección de personal, con independencia de sus cualificaciones personales y de sus sistemas de actuación. Por ello, en este trabajo nos referiremos únicamente al reducido número de profesionales dedicados a la búsqueda directa de directivos a alto nivel (6).

Empezaremos analizando brevemente en qué consiste el trabajo de los cazatalentos y presentaremos, a continuación, los valores éticos que, a nuestro juicio, son más relevantes para estas firmas de consultoría. A partir de aquí trataremos de analizar algunos aspectos éticos en el proceso de búsqueda y selección de directivos, en algunas ocasiones ilustradas con viñetas, que hemos identificado a partir de varias entrevistas con cazatalentos españoles, con empresarios que han utilizado sus servicios, y del conocimiento directo de uno de nosotros (B. Roig) (7). Concluiremos proponiendo algunos criterios éticos específicos que puedan orientar la actividad profesional de los cazatalentos.

## El trabajo de los cazatalentos

El trabajo de una firma de consultoría de búsqueda de directivos implica un compromiso directo entre la empresa cliente y el consultor para encontrar un candidato idóneo para un determinado puesto de trabajo (Byrne, 1986). Este compromiso conlleva la exigencia ética fundamental de cumplirlo, pero no es éste el único requerimiento ético. Desde la petición inicial hasta lograr acertar en la selección de un candidato idóneo y que realmente encaje en un determinado puesto de trabajo, existen varias etapas (8). Los puntos más relevantes y que requieren mayor tiempo del consultor, en síntesis, son los siguientes (Belda, 1992, pág. 50):

- Analizar y conocer el puesto a cubrir y la empresa que ha solicitado sus servicios.
- Definir el perfil idóneo del candidato a reclutar y establecer los requerimientos del cliente.
- Seleccionar el mercado de candidatos potenciales.
- Solicitar e intercambiar referencias sobre personas y contactos.
- Entrevistarse personalmente y con profundidad con los candidatos.

Cada una de estas actividades presenta exigencias morales, derivadas de valores éticos universales, en relación con las personas y las organizaciones involucradas: directamente con la *empresa cliente*, *el candidato* e, indirectamente, hacia la *actual empresa* del candidato.

## Valores éticos involucrados

Los valores éticos, presentes en cualquier actividad empresarial, son especialmente importantes en la consultoría de búsqueda de directivos, cuyo objeto se refiere exclusivamente a personas. A nuestro juicio, hay tres valores éticos especialmente relevantes en esta actividad:

a) La *justicia*, que exige dar a cada uno lo que le es debido. Esto comporta, en primer lugar, respetar los derechos de las personas y, concretamente, el *derecho a la buena fama*, el derecho a un *trato equitativo* y ser *evaluado con justicia*. En este sector, estos derechos tienen especial relevancia, tanto para la empresa cliente y las personas de su organización, como en relación con el candidato. La justicia exige también *buena fe* en los acuerdos y pactos, y el estricto *cumplimiento de los contratos* realizados y en los términos convenidos.

b) La *veracidad*, esto es, la *búsqueda y manifestación de la verdad* hasta donde sea posible. Ciertamente, en la consultoría de búsqueda de directivos, como en cualquier otra actividad humana, la verdad nunca puede llegar a conocerse de modo absoluto. No es posible llegar a certezas absolutas y definitivas, especialmente cuando se trata de conocer a personas cuya riqueza interior es inabarcable. Incluso las personas que creemos conocer mejor, por los años de convivencia que hemos tenido con ellas, con frecuencia nos sorprenden y nos hacen exclamar: «nunca acabo de conocerla bien». Sin embargo, se puede alcanzar alguna certeza prudencial. Por otra parte, aunque cada persona humana es única y distinta a cualquier otra, puede ser comparada con otras o relacionarla con perfiles previamente definidos.

La veracidad, en todo caso, exige: 1) *no mentir en las informaciones* que se suministran, tanto al cliente como al candidato, describiendo aquello que sea relevante mediante términos convencionales de fácil comprensión, y 2) dar a *conocer a la empresa*

*cliente y a los candidatos* todo aquello que pueda ser sustancial para tomar una correcta decisión acerca de la aceptación o no del puesto a cubrir. Todo ello dentro de la necesaria delicadeza y discreción que exige la información relativa a personas, las cuales con frecuencia afectan a su intimidad.

c) La *lealtad*, que exige *cumplir la palabra dada*, no sólo en lo explícitamente acordado, sino también en aquellos aspectos tácitos incluidos en el acuerdo. Particular importancia tiene la lealtad en corresponder a la confianza depositada, tanto por el cliente como por el candidato. A lo largo del proceso de selección hay mucha información que se da a conocer confidencialmente, en orden a facilitar el conocimiento para cubrir el puesto de trabajo, y sólo para este fin. La lealtad exige discreción y guardar el secreto profesional.

### **Posibilidades de búsqueda y buena fe en el contrato**

Existe un primer aspecto ético en los requerimientos del cliente al consultor y el compromiso asumido por ambos. Los compromisos deben ser cumplidos. Es por ello que el consultor ha de aceptar aquellos contratos para los que su firma esté realmente *capacitada en personas y tiempo disponible*. Obviamente, tampoco serían aceptables eventuales encargos con *matería ilícita* en alguna de sus cláusulas.

Consideremos la siguiente viñeta:

#### **Viñeta 1:**

*La empresa ER necesita un candidato para cubrir un puesto de director de personal en un lugar alejado de la ciudad donde tiene una factoría importante. El cliente exige que el candidato tenga experiencia y sea de la región. Son condiciones difíciles. De hecho, ER lleva un año buscando a un candidato y no lo ha conseguido. Para solucionar este problema, ER contrata a un cazatalentos que se compromete a encontrarles tres candidatos idóneos, para que ER elija uno de ellos en el plazo de tres meses, y le pide un pago de un tercio de los honorarios al firmar el contrato.*

*El cazatalentos empieza la búsqueda. Pasan tres meses y sólo ha podido seleccionar uno, con buenas capacidades potenciales, pero con poca experiencia. ER dice que debe tener experiencia y que ha de enviarle una terna, tal como quedaron. El cazatalentos insiste en que el candidato que le ha enviado es idóneo, pero ER no quiere asumir el riesgo de contratar una persona sin experiencia.*

Este cazatalentos se ha comprometido demasiado y ahora no puede cumplir. Ha actuado mal; tenía que advertir de la dificultad al principio. Además, ha de entender la necesidad del cliente y no tratar de imponer al único candidato que ha podido encontrar. Actuaciones como ésta, impropias de un buen cazatalentos, parece que ocurren con cierta frecuencia. Según Adshead (1990), hay muchas empresas que están insatisfechas con los resultados de las consultorías de búsqueda de directivos en relación con las promesas que inicialmente hicieron, y muchos puestos solicitados no llegan a ser cubiertos (9). Para hacer frente a este problema se ha establecido lo siguiente: «La empresa de selección rehusa cualquier gestión que no entre en su marco de competencias o bien exceda de los medios materiales de que disponga» (10).

Para evitar malentendidos, parece recomendable un *contrato claro y pormenorizado*. El contrato debe basarse en la *buena fe* de las partes y en un estudio profundo y sistemático

de lo que se pretende, analizando los factores conflictivos de la misión encomendada, la dificultad de encontrar candidatos y tener la *certeza prudencial* de poder solucionar el problema que plantea el cliente. La empresa de selección «nunca realizará un trabajo, cualquiera que fuere, sin antes haberse establecido claramente, por escrito, las condiciones de su intervención» (11). Como en todas las relaciones comerciales, *los contratos moralmente justos deben ser rigurosamente observados, y las promesas han de ser cumplidas.*

Algo que limita las posibilidades de búsqueda es la existencia de lo que en Estados Unidos se denomina «off limits», para indicar el ámbito excluido de la búsqueda de candidatos. Surge del compromiso, generalmente asumido por los cazatalentos, de no contratar a ningún candidato procedente de las empresas clientes por un determinado período de tiempo, que varía según las firmas (generalmente unos dos años). La cuestión ética es si existe obligación de dar a conocer a un nuevo cliente cuáles son las empresas por las que ha trabajado y no puede conseguir candidatos. Nuestro parecer es que si tal información parece relevante para que el cliente tome una u otra decisión al conocer cuál es la «zona vedada de caza» para un cazatalentos, el consultor debe comunicarlo al cliente antes de formalizar el compromiso de búsqueda. Esto puede ocurrir cuando el ámbito del que han de proceder los candidatos es relativamente pequeño. Pero estimamos que no hace falta decirlo si no se prevén especiales dificultades para conseguir los candidatos y es razonable pensar que al cliente no ha de importarle demasiado conocer esta información.

### **Conocimiento previo de la empresa y del puesto a cubrir**

«En todos los casos se realiza un estudio previo del problema a resolver. Este estudio permite recopilar las informaciones necesarias para orientar profesionalmente la elección de empresas y candidatos en la decisión de selección» (12). Se trata de conocer bien a la empresa cliente y el puesto a cubrir: el ambiente laboral, los valores de la empresa y aun la fiabilidad financiera de la empresa. Además, el cazatalentos suele tener diversas reuniones con la persona de la que dependerá el candidato antes de aceptar una búsqueda. Todo ello a fin de conocer bien el puesto a cubrir y hacer una previsión del acoplamiento del candidato al puesto.

#### **Viñeta 2:**

*El director general de la empresa ABC necesita un director de producto (PM) para engrosar el equipo del director comercial. El PM debe tratar de mejorar la penetración del producto del que él es responsable.*

*Ahora bien, la empresa ABC tiene una estructura difícil para incorporar a un PM, ya que todos los que forman el equipo de ventas son vendedores de calle con varios productos a colocar y creen que el PM es un «señorito» inútil. Su labor interfiere con todos los vendedores de área cuyo interés no está en un solo producto, sino en todos.*

*El cazatalentos selecciona a tres candidatos. La empresa cliente contrata a uno de ellos, pero, al poco tiempo, este candidato es rechazado por la organización y tiene que marcharse de la empresa.*

En este caso se muestra una deficiencia profesional del cazatalentos que se traduce en un problema ético, al causar un serio perjuicio al candidato y, en alguna medida, también a la organización. Ha habido una *deficiente información* sobre el puesto de trabajo, no sólo por

sus exigencias técnicas y por el reto profesional, sino por las aristas y aspectos negativos de la personalidad y carácter de los que forman el entorno del puesto, y que exigen cualidades y disposiciones especiales para encajar. Cuando se dan situaciones como las descritas, suele ser debido a que no se han analizado adecuadamente el puesto y su entorno, en la doble vertiente humana y profesional. Si la descripción inicial es amplia y profunda, y el cazatalentos es un buen profesional, casi siempre pueden encontrarse soluciones. Pero, si se prevé que la búsqueda no será factible, lo que procede es no aceptar el encargo y explicar el porqué.

En la adecuación del candidato al puesto, conviene no olvidar que las personas forman siempre una cultura o microcultura en sus respectivas organizaciones, por sus esquemas de valores, modos de ser, preferencias, manías, etc. Una persona nueva en una organización siempre deberá superar cierta barrera de rechazo, y no ser capaz de encajar en su cultura hasta hacerse con ella, o hasta convertirse en ella. Por eso, al definir un puesto debe especificarse el contenido de lo técnico, profesional, y en especial la cultura de la empresa y muy especialmente lo que podríamos definir como «el microclima de hostilidad y de rechazo».

Otras veces se tiene información y se utiliza mal o no se prevé suficientemente lo que puede ocurrir. A menudo, lo que necesita la empresa no es cubrir un puesto, sino reorganizar la distribución de responsabilidades y de autoridad moviendo su gente. El consultor ha de detectar este problema y *exponerlo con franqueza y lealtad*. Lo más cómodo para el consultor sería no meterse en esto y asegurar al cliente que le encontrará un candidato ideal. Pero esto no sería ético y conduciría a elegir un candidato que no llegaría a encajar. Indagar las características del puesto de trabajo puede significar tener que decir al cliente que, en realidad, no necesita un nuevo directivo, y perder el contrato. En el peor de los casos, se perderá un contrato, pero se evitará un servicio no ético e inútil, al tiempo que se ganará en confianza para el futuro.

### **Conocimiento y evaluación del candidato**

El conocimiento y evaluación del candidato es fundamental para la tarea confiada al consultor para la búsqueda de directivos. Es, además, un claro exponente de la calidad de su trabajo. Se aprecia en la síntesis y profundidad de la propuesta y en las calificaciones sobre las personas evaluadas. Un fallo en este punto denota, pues, falta de competencia profesional y, en la medida en que esta deficiencia se deba a negligencia y sea evitable, es también una omisión ética culpable. Consideremos la siguiente situación:

#### **Viñeta 3:**

*El director general, y uno de los propietarios de la empresa TXC, dedicada a equipos de maquinaria, necesita fichar a un ingeniero para dirigir una planta de ensamblaje de piezas que se contratan a suministradores especializados. Encarga a un cazatalentos la pesquisa y evaluación de candidatos. Este selecciona a un ingeniero que trabaja en una empresa del sector público orientada a la producción, con una cultura muy arraigada. El expediente y hoja de servicio del candidato son excelentes.*

*Al poco tiempo, sin embargo, se ve que la cultura de la empresa pública le ha deformado totalmente, y que es incapaz de adaptarse a una nueva forma de funcionar. Además, se muestra de carácter receloso, envidioso y poco colaborador. Parece que sólo le interesan aspectos de estatus, jerarquía y posición.*

El consultor ha fallado en el conocimiento de un aspecto esencial del candidato. La profesionalidad puede identificarse en el currículo o deducirse con relativa facilidad de la experiencia aportada. Sin embargo, los aspectos más personales son difíciles de descubrir. Es necesario, pues, determinar qué información es relevante para una correcta selección y utilizar métodos adecuados y rigurosos que lleven a conocer y evaluar la idoneidad del candidato para cubrir el puesto en cuestión. Hay que llevar a cabo *entrevistas en profundidad* sobre aspectos profesionales, psíquicos, sociales, éticos, etc. También ayudan notablemente las *referencias de personas* que conozcan bien al candidato, generalmente obtenidas tras haber alcanzado un preacuerdo entre el posible candidato y el cliente.

La ética lleva a adquirir la necesaria *competencia profesional* y a actuar con *diligencia y honestidad*. Una buena descripción del consultor y su modo de actuar, es ésta: «Cada consultor posee todas las cualidades de formación, de experiencia y de moralidad necesarias para realizar, conforme a la deontología de la profesión, las gestiones a su cargo. Se precupará de tener al día y de perfeccionar sus conocimientos mediante un esfuerzo permanente de formación profesional (...) Sólo recurrirá a técnicas de análisis contrastadas y de las que tenga suficiente experiencia» (13).

Todo el proceso de evaluación de candidatos requiere, por parte del consultor, *valorar a cada uno con veracidad y justicia*, y sin formular valoraciones absolutas del candidato. «Sólo se apreciará a los candidatos en función del puesto preciso a proveer, sin juzgar nunca de forma absoluta o definitiva» (14).

Por lo demás, es necesario armonizar el derecho a conocer al candidato, exigido por la naturaleza de la relación contractual establecida entre el candidato y el consultor, con el derecho del candidato a su propia intimidad. Hay que *conocer al candidato* a fondo, pero sin entrar en conocimientos innecesarios para el puesto.

### **Presentación de candidatos, garantías y honorarios**

De ordinario se exige la presentación de tres candidatos. El consultor «ha de procurar dar a su cliente los datos biográficos más completos y fiables que le sea posible de todas las personas presentadas al cliente» (15). Los candidatos presentados han de haber sido examinados a fondo y *todos ellos han de cumplir los requisitos convenidos* para una correcta adaptación al puesto a cubrir. Sería una deslealtad y una falta de veracidad presentar candidatos que no reúnen las condiciones, lo que en lenguaje coloquial se denominan «candidatos de relleno».

El consultor ha de ser fiel a su papel de aconsejar, de modo que la decisión final sobre la aceptación o no del candidato la toma el cliente (16). Pero antes de llegar a este punto, el consultor puede y debe ayudar al conocimiento recíproco facilitando una *comunicación sincera* y el establecimiento de un *clima de confianza recíproca* entre los candidatos potenciales y el eventual empleador (17).

En todo caso, la buena adaptación y los resultados del candidato con el puesto es el objetivo final de un trabajo de consultoría en búsqueda y colocación de directivos. Las dificultades en la evaluación y en la previsión no han de ser obstáculo para que la consultoría ofrezca *garantías en el servicio*.

La garantía en el servicio es un factor clave que, de algún modo, determina la calidad de todo el trabajo. Es recomendable la incorporación en el contrato de cláusulas de

garantía en la colocación (Batstone y Clark, 1990), y así suele hacerse. Con ello se particulariza la obligación moral de servir correctamente al cliente.

La garantía del servicio que se presta al cliente suele concretarse de dos modos. En primer lugar, haciendo un seguimiento del candidato a fin de limitar posibles asperezas que se puedan producir al principio de su incorporación. El cazatalentos, por el hecho de conocer a ambas partes, muchas veces estará en condiciones de facilitar un correcto entendimiento. En segundo lugar, buscando un nuevo candidato si, a pesar de haber puesto los medios, el que se ha propuesto no encaja. Generalmente se admiten diversos períodos de garantía según la responsabilidad del candidato: 1 año para director general, 1/2 año para director de división o departamento, y 3 meses para jefe de sección.

*Los honorarios han de ser justos, evitando cantidades abusivas. De ordinario, puede considerarse justo lo acordado libremente por ambas partes. Sin embargo, dadas las especiales características del servicio prestado, pueden darse situaciones que requieran una revisión de lo acordado. Lo más práctico es tipificar al máximo estas posibles situaciones, para evitar equívocos. Muchos cazatalentos trabajan con honorarios fijos, pagados por el cliente con independencia del éxito de la misión. En estos casos se suele trabajar en estrecha colaboración con el cliente, en un clima de confianza, para resolver la situación planteada. Otros, en cambio, trabajan con honorarios condicionados al éxito de la misión. En la viñeta siguiente presentamos las exigencias de un cazatalentos que nos parecen muy razonables.*

#### **Viñeta 4:**

*Los honorarios del servicio de un cazatalentos están regulados como sigue:*

- a) Los honorarios son fijos y se comunican al cliente por escrito; están relacionados con la dificultad de las misiones y con las responsabilidades del puesto, no con el salario de los candidatos elegidos.*
- b) En el transcurso de la misión, circunstancias imprevistas pueden forzar al cliente a parar la misma. Cuando ocurra esto, el cazatalentos sólo facturará los honorarios por el trabajo realizado hasta la recepción de la notificación de cancelación.*
- c) Durante la fase de búsqueda, puede ser necesario cambiar las especificaciones del puesto. Tal cambio implica normalmente trabajo adicional. En tal caso, el cliente y el cazatalentos establecerán un nuevo presupuesto para que el coste adicional que supone dicho cambio sea el mínimo.*
- d) Si más de un candidato de los presentados para una determinada misión es empleado por el cliente, el cazatalentos tendrá derecho a cobrar unos honorarios adicionales.*

#### **Información al candidato**

El candidato se confía al consultor dándole a conocer una parte considerable de su vida. En contrapartida, tiene derecho a recibir información sobre el puesto para el que se entrevista y sobre la empresa que lo ofrece. Puede darse alguna información del puesto y de la empresa en la presentación del currículum y, más adelante, a medida que avanza el conocimiento y las posibilidades de ser seleccionado, ha de recibir más información. En

términos generales, y salvando la necesaria discreción debida al cliente en puntos esenciales, diríamos que hay que ir dando información por información (datos del candidato frente a datos de la empresa).

Una cuestión importante, y a veces ardua, es la siguiente: ¿hasta qué punto hay que informar al candidato de lo que encontrará en la empresa? A esta cuestión se puede responder con un criterio prudencial: la información de la empresa a la que tiene derecho el candidato es aquella que pueda ser relevante para tomar su decisión y evitar una frustración.

#### **Viñeta 4:**

*Un empresario conocido públicamente en el país busca un vicepresidente. La oferta es muy atractiva. El cazatalentos sabe que es un puesto difícil, porque estima que el empresario tiene un carácter muy especial y difícil. No obstante, como puede conseguir buenos honorarios, le encuentra un candidato con algunas posibilidades de tener éxito. El cazatalentos persuade al candidato para que acepte el reto, sin explicarle demasiado las dificultades con las que se encontrará. Al poco tiempo, el candidato es despedido.*

Aquí ha habido una falta de información relevante al candidato. Ha ido a esta empresa engañado. Un cazatalentos honesto no sólo animará al candidato a aceptar el puesto, sino que le explicará con claridad el reto que supone y los riesgos que entraña. Según Aprocerd, «la empresa de selección se compromete, desde su primer contacto con los candidatos, a informarles sobre el puesto a proveer, con suficiente amplitud para que puedan confirmar o no su interés en mantener una entrevista a fondo con la empresa que solicita el puesto» (18).

En su momento, el candidato ha de recibir también una adecuada información sobre la situación financiera de la empresa para que, en su caso, tome las cautelas oportunas, sin descartar un «blindaje».

Especial cuidado hay que poner en la información acerca de empresas de dirección familiar, donde la cultura empresarial y los modos de actuar pueden ser muy peculiares. Estas situaciones han de ser previstas desde el primer momento en el análisis previo para la adecuación y búsqueda de candidatos.

Es también reprochable que el cazatalentos deslumbré al candidato con espejuelos muy alejados de la realidad. El cazatalentos sabe que los posibles candidatos, generalmente, están bien colocados y que sólo podrá incentivarles con algo que pueda parecerles mejor que lo actual. Surge entonces en el cazatalentos la tentación de no señalar los retos del puesto, con sus luces y sus sombras. En su lugar, puede ofrecer a los posibles candidatos más de lo que van a encontrarse, como en el caso siguiente que no precisa comentario:

#### **Viñeta 5:**

*KHF es una empresa productora y distribuidora de productos químicos para la industria. Tiene muy buenos profesionales. Casi todos ellos ingenieros químicos especialistas en algunos campos específicos.*

*La empresa KHF no paga unos sueldos tan elevados como otras empresas del sector, aunque distribuye participación en beneficios a fin de año. En esta empresa hay muy buen ambiente, porque existe mucha libertad, espíritu creativo y reconocimiento personal. El dueño y presidente es muy apreciado.*

*Sin embargo, el director general de KHF está muy airado con lo que hacen los cazatalentos, que le persiguen a sus mejores directivos deslumbrándoles con elevados sueldos y oportunidades profesionales. Algunos de ellos se han dejado seducir. Después se han dado cuenta de que se habían equivocado y que lo que les ofrecían los cazatalentos no respondía a la realidad. Algunos de ellos, al cabo del tiempo, han regresado abochornados a su antigua empresa.*

Otro tipo de información a suministrar al candidato es la *evolución de su candidatura y su idoneidad* para el puesto a cubrir. No es ningún secreto para nadie que todo ser humano tiene un conjunto de puntos fuertes, cualidades positivas y virtudes, pero también presenta debilidades, defectos y vicios, que deben detectarse y darse a conocer al propio candidato para que se percate de su adecuación o no al puesto a cubrir. Tarde o temprano, las limitaciones van a aparecer, y serán un obstáculo para el encaje en el puesto de trabajo. Además, con esta información, quizás el propio candidato pueda ayudar al consultor a matizar sus apreciaciones. En este sentido, se recomienda informar «a los candidatos preseleccionados y luego descartados que lo soliciten, las razones por la que no han sido seleccionados, tomando todas las precauciones necesarias y procurando orientarles para la búsqueda de una nueva colocación» (19).

### **Confidencialidad de la información**

La información obtenida por el consultor de la empresa cliente y del candidato es confidencial. La conoce en base a la confianza depositada en él y en orden a lograr el objetivo de buscar el candidato más idóneo para el puesto a cubrir, y sólo para este fin. Por ello, el cazatalentos ha de mantener en secreto toda esta información.

Además, la difusión exterior de datos de la empresa podría ser perjudicial para ella. También el candidato, por el mero hecho de conocerse que está en proceso de selección, podría quedar en mala situación en su empresa. Por ello, «la empresa de selección ha de respetar estrictamente la confidencialidad de los solicitantes, tanto de la empresa cliente como de los candidatos» (20).

En la confidencialidad de los datos del candidato, se ha llegado a concretar incluso que «los informes manejados por la empresa de selección en el ejercicio de sus funciones han de ser estrictamente protegidos por el secreto profesional (...) Ningún elemento de información contenido en estos documentos puede transmitirse a terceros sin el acuerdo del candidato en cuestión, o fuera de su presentación a un potencial empleador (...) Aun cuando no se lo hubieran pedido expresamente, la empresa de selección se obliga a no revelar nunca a sus clientes la identidad de los candidatos no seleccionados para un puesto» (21). El consultor no debe utilizar la información de las personas para otros fines distintos, al menos sin consultarles. Se prohíbe realizar cualquier acción que pudiera llegar a perjudicar la situación actual de los candidatos sin haber obtenido previamente la conformidad de los mismos (22).

En este sentido, no es lícito utilizar los datos de que dispone de un candidato para otro fin distinto de aquello para el que los ha recibido:

#### **Viñeta 6:**

*Una consultoría recibe de una empresa cliente la solicitud de un tipo de directivo. Recientemente, la firma consultora ha realizado una búsqueda de ese mismo tipo de directivo y*

*posee abundante variedad de currículos de posibles candidatos. Sin embargo, antes de hacerlo piden permiso a los candidatos. Se han propuesto como norma no pasar los datos de los candidatos de la búsqueda realizada para una empresa, a otra empresa, sin el consentimiento de los candidatos.*

Esta es una actuación plenamente correcta, a causa del compromiso tácito o explícito entre consultora y candidato de no hacer uso de los datos suministrados, excepto a efectos de colocación en un determinado puesto.

### **Evitar conflictos de intereses**

Un buen modo para no actuar de modo desleal es evitar que se produzcan situaciones en la que haya conflicto de intereses. Un primer aspecto es *no volver a seleccionar* a un candidato una vez colocado en la empresa cliente y mientras esté empleado allí. Así, se ha establecido la obligación para el cazatalentos de «no entrar nunca en contacto con cualquier persona contratada por intermedio de la CESD (consultora de selección de directivos) para un cliente, al realizar una misión para otro cliente, ni directa ni indirectamente, durante todo el tiempo que esta persona esté al servicio de aquél» (23).

Otra posible fuente de conflictos está en las empresas de dónde se sacan a los clientes. Una práctica muy extendida es el compromiso del cazatalentos de *no buscar candidatos entre las empresas clientes*, al menos desde un período razonable de tiempo desde la última misión. Aprocerd, asociación sectorial francesa, establece que el cazatalentos, «durante un período de dos años a contar desde el contacto con el cliente, no debe tomar contacto, ni directa ni indirectamente, con un empleado cualquiera de dicho cliente» (24). En realidad, no parece que esta práctica sea una estricta obligación ética, a menos que así se haya establecido en el contrato o por compromiso con el código del sector, pero en todo caso parece muy conveniente que se haga así para lograr un clima de lealtad y confianza entre consultor y cliente. Esta práctica supone el «off limits» cuya revelación a los nuevos clientes supone cierta obligación moral, como ya se ha dicho anteriormente.

Otro punto en el cual puede haber conflicto de intereses es en el compromiso con potenciales candidatos de buscarles una empresa. Por ello se establece que «la empresa de selección solamente aceptará remuneración de las empresas que son sus clientes, y nunca de los individuos» (25). De ordinario, los cazatalentos no tienen como clientes a los directivos, sino a las empresas. Sin embargo, esto no significa que no puedan orientar a directivos, especialmente si han sido descartados en el proceso de selección, pero siempre de modo gratuito.

### **Daño indirecto a la actual empresa del candidato**

Por último, hay que considerar el posible daño ocasionado a la empresa en la que actualmente trabaja el candidato. Si el proceso culmina con la aceptación del puesto de la empresa cliente, su anterior empresa perdería a un directivo, con todo lo que esto puede significar. Se trata de un efecto indirecto, pero real, consecuencia de la acción de buscar algo mejor para un directivo, y de mejorar la gestión de la empresa cliente.

Es claro que cada persona es libre de trabajar donde crea más conveniente. Pero antes de dejar la empresa actual es necesario que el directivo valore lo que debe a la empresa

por la que ha trabajado; allí ha aprendido parte de lo que sabe, y ha acumulado experiencia. Quizá, han invertido esfuerzo personal y dinero en mejorar su formación.

También, el consultor debe valorar correctamente la realidad del cambio, teniendo en cuenta lo que éste supondrá para el candidato y también el daño que puede ocasionar a su actual empresa. En determinadas circunstancias, «quitar» un directivo a una empresa puede significar un perjuicio para ella completamente desproporcionado en relación con la mejora del candidato y de la empresa cliente; otras veces, no. Este es un punto que puede ser muy difícil de valorar, pero su valoración prudencial (no utilitaria), a nuestro juicio, es imprescindible para formular un correcto juicio moral. Por lo demás, cuando no se toma en consideración esta ponderación, aparecen quejas sociales y mala imagen para los cazatalentos: más que «cazadores», se les ve como «depredadores» (26).

### **Conclusión: algunos criterios éticos**

A la luz de la discusión anterior, y a modo de conclusión, pueden sugerirse algunos criterios éticos para la consultoría en la búsqueda y colocación de directivos:

1. El consultor ha de adquirir la necesaria competencia profesional y esforzarse por perfeccionar sus conocimientos. Al mismo tiempo, ha de actuar con diligencia y honestidad.
2. El consultor ha de evitar *comprometerse* en la búsqueda de directivos más allá de lo que sea razonable a tenor de sus capacidades y del tiempo disponible.
3. El consultor ha de evitar aceptar contratos en los que aparezcan *cláusulas injustas*.
4. Debe haber *buena fe* en la interpretación del contrato, y en su renegociación, siempre que los hechos lo exijan.
5. El consultor ha de advertir de las empresas de las que no podrá obtener candidatos por ser clientes (empresas «off limits») cuando pueda tener relevancia para la contratación o no de los servicios del consultor.
6. El consultor ha de *conocer* las características más relevantes de la empresa cliente y del puesto de trabajo a cubrir, tanto en su aspecto profesional como humano, a fin de valorar adecuadamente a los candidatos y prever posibles fracasos y frustraciones. En su caso, ha de recomendar una solución distinta a la de introducir un nuevo directivo, aunque pierda el contrato de búsqueda.
7. En el proceso de búsqueda, el consultor debe cuidar la confidencialidad de la información obtenida de la empresa cliente y de los candidatos, y mantener la lealtad al compromiso adquirido con ellos en todo momento.
8. En la búsqueda de candidatos ha de evitarse el conflicto de intereses. No se ha de buscar de nuevo a un candidato ya colocado en una empresa cliente, salvo permiso por las dos partes. Por otra parte, es recomendable no buscar a candidatos dentro de las empresas clientes durante un tiempo prudencial (generalmente dos años), desde la última colocación.

9. Al entrevistar al candidato, al indagar referencias del mismo y, finalmente, al evaluarlo, ha de hacerlo con justicia, utilizando métodos rigurosos, a la vista de las necesidades del puesto, y tratando de *prever* en lo posible cómo puede ser el encaje del candidato en su nueva actividad.
10. Al *informar* sobre el puesto a cubrir y sobre la empresa, hay que evitar falsedades de todo tipo y explicar con veracidad la situación de la empresa y del trabajo a realizar, sin alimentar falsas expectativas o exagerando las ventajas del puesto ofrecido, así como explicando las dificultades con que podrán encontrarse.
11. Los consultores han de guardar confidencialidad sobre el conocimiento que tienen de los candidatos, y no distribuir indiscriminadamente sus currículos y demás datos personales sin el correspondiente permiso de los interesados.
12. Al presentar al candidato seleccionado, el consultor ha de facilitar la sinceridad y clima de confianza recíproca entre candidato y cliente.
13. Hay que dar garantías en la adecuación del candidato al puesto a cubrir, ya sea haciendo un seguimiento de la incorporación o, en caso de fallar, buscando gratuitamente o con tarifas reducidas a un nuevo candidato, o de algún otro modo.
14. En relación con la empresa de origen del candidato, hay que evitar incentivar o colaborar en acciones del candidato que violen legítimos compromisos con su empresa. Además, conviene ponderar prudencialmente el daño que indirectamente se causará a la empresa de origen en relación con la necesidad del cambio.

Estos criterios no pretenden ser exhaustivos ni sustituir los códigos deontológicos profesionales. Sólo pretenden contribuir a configurar un marco de referencia para posteriores desarrollos y, sobre todo, para ayudar a la reflexión ética de los consultores de búsqueda y selección de directivos ante situaciones particulares.

Estos criterios pueden servir en la medida en que los consultores y cazatalentos asuman los *valores* éticos señalados al principio y adquieran las *virtudes* correspondientes: la justicia, la veracidad y la lealtad, junto con la prudencia, que ayuda a determinar el justo medio en cada situación.

- 
- (1) Los autores desean agradecer muy sinceramente las observaciones y sugerencias al primer manuscrito de Miguel de Gomis, director de la firma Robert Allen-Executive Research, de Barcelona, España, aunque todo lo que aquí se afirma es únicamente responsabilidad de los autores.
  - (2) Los consultores especializados en la búsqueda de directivos son necesarios por varias razones (Roig, 1992, pág. 284): a) los mejores ejecutivos no siempre buscan por sí mismos nuevas empresas, porque seguramente están bien colocados; b) la creciente competitividad exige a las empresas buscar los mejores ejecutivos; c) muchos ejecutivos tienen más potencialidad que la que actualmente están desempeñando, y d) la información sobre los ejecutivos más capaces no está a la vista, sino que es necesario conseguirla.
  - (3) Así, la asociación francesa Aprocerd (Association Professionnelle des Conseils d'Entreprise pour la Recherche de Dirigeants) y la norteamericana AERC (Association of Executive Recruiting Consultants).
  - (4) Cfr., por ejemplo, *Financial Times* (1990).

- (5) De acuerdo con un estudio sociológico llevado a cabo en 1990 entre empresas de Cataluña, España, un 68% pensaba que este tipo de consultores son eficaces, y un 57% estimaba que eran rentables. Entre las características positivas de estos profesionales se destacaba su confidencialidad (76%), su capacidad de análisis (71%), el entendimiento de los problemas (70%), la presentación de candidatos adecuados (65%) y una metodología rigurosa (60%) (cfr. *La Actualidad Económica*, 1990).
- (6) Quedan, por tanto, excluidos: a) las empresas de selección de personal; b) aquellos profesionales que no dominan en profundidad las complejas técnicas de búsqueda directa, y c) los profesionales que se mueven a niveles bajos o medios dentro de la empresa.
- (7) Hemos procurado centrarnos en aquello que es más específico de los cazatalentos, aunque, obviamente, varios problemas éticos aquí tratados son comunes a todas las consultorías (véase, por ejemplo, White 1988-1989).
- (8) Para un análisis de las etapas que recorre un cazatalentos desde la perspectiva de la eficacia, véase Rauch (1991).
- (9) En Reino Unido, del orden de 1/3, de acuerdo con Hester (1991).
- (10) «Code d'Ethique Professionnelle des Conseils en Recrutement», n° 3.
- (11) *Ibidem*, n° 4.
- (12) *Ibidem*, n° 1.
- (13) *Ibidem*, n°s 3 y 6.
- (14) *Ibidem*, n° 7.
- (15) Código de Aprocerd, n° 6.
- (16) Cfr. «Code d'Ethique Professionnelle des Conseils en Recrutement», n° 14.
- (17) En términos parecidos se expresa el «Code d'Ethique Professionnelle des Conseils en Recrutement», n° 13.
- (18) *Ibidem*, n° 5.
- (19) *Ibidem*, n° 9.
- (20) *Ibidem*, n° 12.
- (21) «Code d'Ethique Professionnelle des Conseils en Recrutement», n°s 10 y 11.
- (22) *Ibidem*, n° 11.
- (23) Código de Aprocerd, n° 7.
- (24) *Ibidem*.
- (25) «Code d'Ethique Professionnelle des Conseils en Recrutement», n° 4.
- (26) Esta queja se observa, por ejemplo, en lugares donde la industria local puede quedar muy malparada frente al potencial de compañías multinacionales (cfr. «Look out for headhunters!», *Business Corea*, 1991).

## REFERENCIAS

- Adshead, J., 1990, «Headhunters Without Tears», *Personnel Management*, vol. 22, octubre, págs. 56-57.
- Anónimo, 1992: «Mercado», Iss. 560, 23 de noviembre, pág. 69.
- Anónimo, 1990: *La Actualidad Económica*, 24 de diciembre, pág. 84.
- Anónimo, «Survey criticises European headhunters», *Financial Time*, 1 de febrero de 1990.
- Anónimo, 1991, «Look Out for the Headhunter!», *Business Corea*, vol. 9, Iss. 2, agosto, págs. 51-52.
- Baratech, F., 1992, *La Vanguardia*, Barcelona, España, 28 de junio, pág. 79.
- Batstone, S. y T., Clark, 1990: «Trust and the Headhunter», *Multinational Business*, n° 1, págs. 1-8.
- Bayrne, J. A., 1986, «The Headhunters», McMillan, Londres.
- Belda, J., 1992, «Revelacions d'un caçatalens», Ed. Gestió 2000, Barcelona.
- Hester, T., 1991, «Headhunters: Offers You Should Sometimes Refuse», *Accountancy*, vol. 107, junio, págs. 88-89.
- Perkins, G., 1991, «Snakes or Ladders?», Pitman Publishing, Londres.
- Rauch, H., 1991, «Job Hunting? Take It Step by Step», *Professional Development*, enero, págs. 48-49.
- Roig, B., 1992, «La empresa ante las realidades de fin de siglo», Eunsa, Pamplona.
- White, W., 1989, «The Ethical Challenges of Consulting», *Business Forum*, otoño-invierno de 1989.

**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
258	Managing internationally: The international dimensions of the managerial task. November 1993, 33 Pages	Roure J. Alvarez J.L. García Pont C. Nuevo J.L.
259	The determinants of dividend policy. November 1993, 43 Pages	Mech C.
260	Impacts of information technology on the Spanish transport sector. December 1993, 42 Pages	O'Callaghan R. Parra E.
261	A transaction-based approach to strategic information systems formulation. December 1993, 19 Pages	O'Callaghan R. Andreu R.
262	La enseñanza de la ética de la empresa. Febrero, 1994, 15 Págs.	Argandoña A.
263	Dignidad del trabajo y mercado de trabajo. Febrero 1994, 31 Págs.	Argandoña, A.
264	Dividend policy models. February 1994, 121 Pages	Mech C.
265	Sector español de la alimentación y bebidas: Empresas familiares y no familiares (I) Abril 1994, 49 Págs.	Gallo M.A. Estapé M.J.
265 BIS	The family business in the Spanish food and beverage industry (I) April 1994, 47 Pages	Gallo M.A. Estapé M.J.
266	Asignación de inversiones en condiciones de responsabilidad limitada. Mayo 1994, 4 Págs.	Santomá J.

**IESE****DOCUMENTOS DE INVESTIGACION - RESEARCH PAPERS**

No.	TITULO	AUTOR
266 BIS	Investment allocation under limited liability rules. May 1994, 4 Pages	Santomá J.
267	Sector español de la alimentación y bebidas: Empresas familiares y no familiares (II) Mayo, 1994, 43 Págs.	Gallo M.A. Estapé M.J.
267 BIS	The family business in the Spanish food and beverage industry (II) April 1994, 43 Pages	Gallo M.A. Estapé M.J.
268	Alliance networks in European banking. June 1994, 26 Pages	García Pont C.
269	Las relaciones laborales en Alemania. Junio 1994, 61 Págs.	Gómez S. Pons M <sup>a</sup>
270	Las relaciones laborales en Francia. Junio 1994, 66 Págs.	Gómez S. Pons M <sup>a</sup>
271	La estructura interna de la empresa en la visión de Coase. Julio 1994, 19 Págs.	Argandoña A.
272	Teaching business ethics using the case method. July 1994, 17 Pages	Argandoña A.
273	Weak form market efficiency: A comparison between the Spanish and the U.S. stock markets. July 1994, 39 Pages	Martínez Abascal E. Pregel G.
274	Investing in Russia. July 1994, 36 Pages	Taylor G.