



**L**uis José Garreaud calcula que en sus casi treinta años como *head hunter* entrevistó a cerca de 15 mil personas. Es casi la mitad de su vida dedicada a una industria que a mediados de los años noventa casi no existía en Chile. Ingeniero comercial de la Universidad de Chile, con un MBA en Kellogg, Garreaud trabajaba en CMPC en Argentina en 1997 cuando un *head hunter* argentino que lo había entrevistado para asumir la dirección comercial de Quilmes en Chile, lo que no fructificó, lo invitó a sumarse a Egon Zehnder, una empresa global que quería abrir oficinas en Chile. Garreaud aceptó el desafío y contrató luego a Luis Hernán Cubillos, con quien dirigió por casi treinta años la oficina chilena de Egon Zehnder. La multinacional tiene normas estrictas de retiro: al cumplir los 62 años, los socios dejan de serlo. Garreaud los cumplió en febrero, pero dejó la empresa el último día de octubre, cuando cerró el año fiscal de la compañía de origen suizo. Cubillos llegó a los 62 en 2023, pero se mantuvo como senior advisor.

La compañía es la cuarta letra de SHREK, un acrónimo con el que se identifica a los cinco actores globales del *head hunting*: Spencer Stuart, Heidrick & Struggles, Russell Reynolds, Egon Zehnder y Korn Ferry. Desde hace ya algunos años, la astrónoma UC Cristina Manterola, fichada por Garreaud y Cubillos, está a cargo de Egon Zehnder en Chile y Argentina.

En casi tres décadas, Garreaud ha sido testigo de la sofisticación del mercado chileno de las búsquedas de talentos. "Las empresas han profesionalizado mucho la llegada de ejecutivos. Antes era puro conocido. Hoy día son procesos más abiertos, globales", afirma. "Es una industria atractiva", dice sobre un negocio de altos márgenes cuyo principal activo es la calidad de sus reclutadores.

El cliente de los *head hunter* son las empresas, quienes pagan un monto fijo -normalmente en cuotas, cuyo último pago es contra el éxito del fichaje-, o un porcentaje del salario anual del cargo a llenar, el que corresponde a entre un 25% y un 30%. Siempre paga la empresa, nunca el contratado. "El ejecutivo es parte de la transacción", explica Garreaud. Y si el fichaje renuncia o sale antes de un año, la búsqueda de su reemplazante es gratis.

"Es un negocio supercompetitivo porque hay muchas compañías: hay más de 400 compañías que hacen *head hunting* en Chile, desde las más grandes, con cobertura internacional como nosotros, hasta una en que, por ejemplo, dos amigos conocen un sector y con un LinkedIn les basta y sobra para buscar gente", dice. Una condición para ser cazatalentos es la resiliencia: con relativa frecuencia, cuando un candidato elegido va a renunciar a su trabajo para aceptar otro, son retenidos por sus empleadores con buenas ofertas. "El pan se quema en la puerta del horno siempre: no se quema nunca antes. Y tienes que volver a partir de cero", enseña.

Terminada su era en Egon Zehnder, Garreaud pretende concentrarse en un puñado de directorios y sumar alguna otra mesa a las que ya tiene. Es director de Empresas Sutil desde hace ocho años, donde comparte mesa con Alejandro Quesney, Hernán Garcés, Cé-

# Definiciones de un *head hunter* en retiro

**Socio histórico de la oficina local de Egon Zehnder, Luis José Garreaud dejó la compañía en octubre, tras cumplir 62 años. Ahora quiere tener un puñado de directorios: ya está en Empresas Sutil y un *family office* y se inscribió en el registro de directores de las AFP. Aquí enseña las claves del negocio de reclutar talento.**

VÍCTOR COFRÉ



sar Barros, Luis José Larraín y Juan Sutil, el controlador, quien es su cuñado. Y está en el directorio de un *family office*. También ha colaborado con fundaciones educacionales. Esta semana, Garreaud se inscribió en el registro que congrega a los directores susceptibles de ser elegidos por AFP en las empresas en las que invierten. Para Luis José Garreaud será como volver al comienzo: a mediados de los años 2000, Egon Zehnder inauguró la ahora tradición de elegir postulantes profesionales para las AFP.

## Tendencias

Garreaud lo asegura con orgullo: "Toda búsqueda de CEO relevante o la hicimos nosotros o, en la gran mayoría, nos llamaron". En casi 30 años ha conocido a miles de ejecutivos y directores, lo que le permitió construir un pool de candidatos potenciales y medir, además, en sus permanentes conversaciones, el pulso de la economía. "Yo partí con la guía de teléfonos", recuerda.

Lo primero es conocer las necesidades del cliente, qué tipo de candidato quiere, de qué industria, con qué habilidades, si ha tenido experiencia internacional, etcétera. "La lista de atributos que te da el cliente muchas veces es como listas de supermercado", cuenta.

Luego viene buscar el candidato ideal. Ahí hay ciertas restricciones. Por ejemplo, no levantar a alguien que ya contrataron para una empresa o fichar ejecutivos a los que les hayan hecho *coaching* o evaluaciones, otro de sus negocios; o competir en procesos paralelos. "No puedo contratar, por ejemplo, a un gerente de finanzas para Falabella y Cencosud al mismo tiempo", ejemplifica.

Egon Zehnder ha reclutado, entre otros, al exgerente general de Colbún, Thomas Keller; al gerente general de Softys, de CMPC, Gonzalo Darraidou; el exgerente general de la corredora de Banchile, Hernán Arellano; y al presidente ejecutivo de Codelco, Rubén Alvarado. También participaron en los procesos para elegir a los actuales CEO de Latam, Roberto Alvo, y Falabella, Alejandro González, donde las empresas terminaron escogiendo a candidatos internos tras evaluar opciones externas. "Eso es más seguro y tiene menos resistencia en el directorio, sobre todo cuando la compañía anda bien", explica Garreaud.

Mucho antes que eso, a fines de los noventa, la firma dirigió otro proceso emblemático que, a ojos del mercado, no resultó tan bien: el fichaje del denominado *dream team* de ejecutivos de Quíñenco, un encargo directo

del entonces presidente, Guillermo Luksic, y su gerente general, Francisco Pérez Mackenna. "En ese minuto quizá no estaba suficientemente estructurado para recibir tanta gente. Hubo temas de ajustes que fueron complejos", dice a la distancia Garreaud.

Los procesos son cada vez más profesionales, pero también más complejos. "Es difícil hoy encontrar buenos CEO disponibles para irse a otras compañías", dice sobre lo que define como un producto escaso. "Las compañías se han dado cuenta de lo complicado que es reemplazar a un CEO, por lo tanto, lo cuidan, les pagan más, les dan más espacio, incluso propiedad, en algunos casos", afirma. A ello se suma la exigencia de habilidades que van más allá de la formación académica. "El gerente general es el que dirige el barco. Se requiere resiliencia, capacidad de trabajo en equipo, escuchar, motivar, crear liderazgos, tener un equipo diverso, en género, razas, estilo, países", enumera. "Todo es importante, pero hoy día son importantes las habilidades blandas", agrega. Y otra dificultad: hay más rotación que antaño, cuando un gerente general podía durar treinta años en su cargo, algo hoy poco frecuente.

Las empresas también buscan, más que antes, profesionales externos para sus directorios. Pero también hay crecientes dificultades, lo que Garreaud atribuye a los mayores riesgos que han impuesto sucesivas leyes, incluso penales. "Hay gente que me dice: no me interesa ser director de ninguna compañía abierta en Bolsa, por las restricciones que tengo", revela. Lo mismo la incorporación de mujeres a los directorios, lo que era muy difícil hace 15 años, dice Garreaud, por la falta de elenco femenino con experiencia altos cargos. "Yo soy amigo de las cuotas, pero como sugerencia, no como obligación", se define.

¿La contratación más compleja? Garreaud no habla de casos específicos, pero sí relata algo que se repite: cuando empresas familiares buscan a su primer gerente general profesional. "Entregarle las llaves del Mercedes Benz a un tercero es difícil", compara. A uno de sus mandantes, Garreaud le dijo que la experiencia indicaba que siempre funcionaba mejor el segundo gerente: el primero duraba poco, lo pasaba mal, pero aprendían él y la familia dueña qué es lo se debe y no se debe hacer. "El segundo viene a trabajar sobre un terreno que ya está medianamente arado", dice. El dueño de la empresa le respondió aquella vez: "Entonces tráigame al segundo candidato, no al primero".