

Búsqueda de directivos: claves prácticas

Esta nota técnica pretende ofrecer algunas claves sencillas para entender cómo desarrollan su labor los profesionales dedicados a la búsqueda de directivos. Para ello, se abordan, en primer lugar, los rasgos generales de esta actividad; después se describe someramente la labor de un *headhunter*; a continuación se analiza el proceso de búsqueda y selección; y, por último, se identifican una serie de puntos prácticos a tener en cuenta por el candidato.

Introducción al sector

En el campo profesional de la búsqueda de directivos pueden coincidir dos tipos de actores: las consultoras de selección y las compañías de búsqueda de directivos (*executive search firms*, o, coloquialmente, *headhunters*)

En general, una consultora de selección está enfocada a perfiles intermedios, aunque en ocasiones también se encarga de puestos de dirección. Su trabajo consiste principalmente en captar la atención del demandante de empleo mediante la inserción de anuncios en diferentes medios. Tras la recepción de los currículos de los candidatos, se procede a una criba y, posteriormente, los seleccionados pasan a la entrevista personal con el consultor, la penúltima fase es la presentación al cliente, quien al final lleva a cabo la elección con la opinión del consultor.

La labor de un *headhunter*, tal como su nombre indica, es buscar al profesional, dirigirse a él, en la mayoría de las ocasiones de forma directa y sin que haya un interés inicial y activo por parte del candidato.

Nota técnica preparada por el Profesor Guido Stein y Miguel Bolaños, EMBA 2011, con la colaboración de Eduardo Rábago, PDG 2009. Julio de 2011.

Copyright ©2011 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing en www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 9/4/18



Por esta razón, la actividad de una firma de búsqueda de directivos cuando recibe un mandato se divide realmente en tres partes: primero buscar y encontrar al profesional idóneo, en segundo lugar valorar y saber por qué es el mejor para el puesto buscado y, en tercer lugar, representar a su cliente de forma atractiva, de manera que se despierte en el profesional objetivo de la posible contratación un interés que antes no existía y este se materialice en una negociación exitosa.

En la actualidad, la línea divisoria se ha hecho cada vez más fina. Es decir, ninguna consultora perderá la ocasión de llevar a cabo la búsqueda y selección de un perfil directivo si el cliente le encomienda dicha tarea, del mismo modo que los clásicos *headhunters* bajan un escalón y ejecutan procesos de un nivel inferior en la escala jerárquica. A menudo, consultoras y *headhunters* se ven abocados a emplear métodos similares de captación de candidatos disponibles: por ejemplo, una consultora de perfiles intermedios puede llegar a hacer una búsqueda directa del candidato en el mercado, mientras que un *headhunter* puede publicar anuncios en medios para provocar atraer a posibles candidatos.

Los requisitos del puesto, el entorno en el que se va a desarrollar, el sector y la función, junto con las necesidades del cliente final en términos de salarios, calendario o nivel de transparencia de la información, determinarán el uso de las herramientas más oportunas. En el caso de la metodología de la búsqueda directa y de alto nivel, primará la discreción y la atracción de profesionales, lo que cambia con el uso de metodologías apoyadas con anuncios para poner el foco en otros aspectos. En cualquier caso, se tratará de procesos en los que hay un hilo conductor común: el establecimiento de unos tamices por parte de un intermediario que opera entre empresa contratante y directivo. Precisamente sobre un mejor conocimiento de esos tamices versa fundamentalmente esta nota.

Cómo aporta valor el *headhunter*

Cuando una empresa recurre a una firma de búsqueda y selección de directivos (*executive search*), está contratando tiempo, representación, conocimiento sectorial y funcional, y «ojo clínico» en la valoración del candidato y su encaje en el puesto. Este «ojo clínico» se desarrolla a base de ver a muchos candidatos. En realidad, el *headhunter* actúa como contrastador de competencias, comportamientos, encajes profesionales y personales, y trayectorias similares.

El *headhunter* elabora su opinión lo largo de todo el proceso, ya sea en una primera etapa, en la que se tiene un contacto únicamente curricular o telefónico, o posteriormente en entrevistas presenciales. Su experiencia se pone a prueba al valorar la evolución profesional del candidato, al entender sus movimientos verticales y horizontales, al indagar las motivaciones y expectativas reales del candidato, al predecir el grado de encaje que pueda tener en la organización que le ha contratado para llevar a cabo la búsqueda.

Por ello, un objetivo claro del *headhunter* es cerrar el proceso eficaz y eficientemente; es decir, con el candidato más adecuado de entre los disponibles y accesibles dentro del marco temporal que se ha marcado con su cliente. El candidato finalmente elegido no tiene por qué ser el mejor de los que existan en el mercado, sino el que mejor encaje con las expectativas de la empresa que le ofrece el trabajo. Por otro lado, la meta inicial para un candidato que se embarca en un proceso de selección debe ser tener la oportunidad de darse a conocer personalmente con el

headhunter. Por lo general, cuando una empresa pone en manos de un profesional de *executive search* la búsqueda y selección de una posición clave, su primer reto consiste en conocer cuáles son las necesidades reales de la empresa y el perfil que mejor puede encajar en esa organización. Es decir, que desde el momento en que la empresa deja en manos del *headhunter* el proceso, este adquiere un gran protagonismo en el filtro, el análisis y la presentación de los candidatos seleccionados. Y, cuando el cliente se fía de él, su asesoramiento suele ser definitivo para la selección, sin olvidar que, evidentemente, el *headhunter* nunca tiene la última palabra.

La experiencia apunta a que el mejor profesional no tiene por qué encajar en la mejor empresa, ni todas las empresas se pueden permitir tener a cualquier tipo de profesional. De ahí que no exista un rompecabezas inequívoco que complimentar. Ante el comentario de un candidato que diga: «no tengo muchas esperanzas porque siempre habrá un candidato mejor que yo», la respuesta es que cada empresa tiene sus propios estándares de excelencia profesional. E incluso suponiendo que existiera ese mejor candidato, hay diferentes variables que van a influir y que no tienen por qué cerrar automáticamente, como por ejemplo la oferta salarial, con lo que puede darse paso así al siguiente candidato en la lista.

Un *headhunter* sale dispuesto a lanzar al mercado tantas redes como sea capaz, pues le conviene ofrecer perfiles alternativos de diferentes procedencias, ya sea a través de respuestas a anuncios, localizaciones en bases de datos o a través de búsqueda de directivos que no se plantean un cambio. Aunque las competencias profesionales tienen un peso relevante, en muchas ocasiones el mejor candidato es aquel que está disponible en el momento justo y encaja en la organización.

En general, lo habitual es presentar a los tres mejores candidatos, dejando siempre a alguien en reserva. En momentos de crisis, las empresas no suelen dejar escapar a sus mejores profesionales cuando estos les plantean la posibilidad de irse en un momento determinado. El candidato sabe que esta posibilidad existe, por lo que no es tan extraño que se produzca una marcha atrás por su parte en el último instante, después de la selección, y una vez que se ha cerrado todo con el cliente. Ante estas situaciones, el *headhunter* ha de reaccionar rápidamente, para mantener la confianza de su cliente, a pesar de que este tipo de actitudes se escapen, en la mayoría de las ocasiones, de la habilidad del profesional de la selección.

En este sentido, conviene advertir que el candidato que presiona a su empresa con irse con el objetivo de renegociar sus condiciones actuales y lo consigue, volverá a plantearse la misma estrategia cuando pase por su lado otra oportunidad. La retención inducida tiene sus contrapartidas.

Otra consecuencia de este modo de proceder es la imagen que el candidato deja ante el *headhunter*. No hay que olvidar que es un sector bastante concentrado, donde la información vuela a gran velocidad, y más hoy en día con la expansión de las redes sociales. Por ello, no resulta difícil saber, de forma directa o indirecta, cuál ha sido el comportamiento de un candidato en un determinado proceso de selección.

Existen otros factores relevantes para la elección y que, en gran medida, tienen que ver con la actitud del directivo ante el *headhunter*: desde el saludo inicial por teléfono, el tono de voz, la predisposición o la exposición clara de su trayectoria, hasta su situación actual o intereses, que influyen en la decisión del *headhunter* de seguir adelante o no con ese candidato.