Guía práctica para fichar y ser fichado

8 de junio de 2011

La labor del *headhunter* se vuelve más complicada en un entorno incierto. Hay poca oferta y pocos candidatos óptimos dispuestos a dejar su puesto para emprender una nueva aventura profesional.

A causa de la crisis, las consultoras de selección y las *executive search firms*, coloquialmente conocidas como *headhunters,* han pasado de tener competencias independientes a compartir mercado: ninguna consultora pierde la ocasión de buscar un perfil directivo, mientras que los *headhunters* han empezado a ejecutar procesos de un nivel inferior.

La actividad de una firma de búsqueda de directivos consiste en determinar el mejor perfil para un puesto y encontrar al profesional que se adapta a él. Tras representar al cliente para despertar en el candidato un interés que antes no existía, debe conseguir que la negociación llegue a buen puerto.

Las empresas demandan de un *headhunter* tiempo, representación, conocimiento del sector, criterio en la valoración del candidato y su encaje en el puesto.

En la nota técnica "Búsqueda de directivos: claves prácticas", el profesor del IESE Guido Stein, Miguel Bolaños y Eduardo Rábago repasan el rol y aspectos que deben considerar el *headhunter* y los candidatos a un puesto para que el proceso culmine con éxito.

El candidato ideal

Ante el comentario de un candidato que dice: "no tengo esperanzas porque siempre habrá un candidato mejor que yo", la respuesta es que cada empresa tiene sus propios estándares de excelencia profesional. Y hay varios factores, como el salarial, que pueden abrir el camino al

©IESE Business School

siguiente candidato de la lista. El mejor candidato es aquel que está disponible en el momento oportuno.

Sin embargo, existen tres tipos de candidatos: los que están en búsqueda activa, los que están en búsqueda pasiva y los que no figuran en búsqueda.

Los primeros son los que están pendientes de todo tipo de ofertas de empleo y facilitan la posición negociadora del que contrata.

Los segundos están presentes en bases de datos a la espera de la llamada de una empresa. La ventaja de estos candidatos pasivos es que tienen una mejor posición negociadora, casi al mismo nivel que un candidato que no esté buscando trabajo.

Por último, los ejecutivos que "no figuran" deben esforzarse por darse a conocer personalmente al *headhunter* o a las empresas de selección para que les consideren en sus búsquedas.

Etapas del proceso

El objetivo del *headhunter* es completar el proceso de selección lo más rápidamente posible, pero sin correr demasiado. El plazo medio es de unas cinco semanas aunque, dependiendo de la relevancia del puesto y la situación de la empresa y el sector, puede alargarse bastante más.

A continuación, repasamos las etapas más habituales que sigue el proceso de decisión.

Publicación del puesto. Aunque muchas ofertas son confidenciales, existen numerosos canales de publicación. La web ha ganado terreno a la prensa por su menor coste y mayor rapidez de difusión y respuesta. Además de la web de la firma de selección, existen otras que agregan ofertas, como las de colegios profesionales, asociaciones y empresas privadas.

Las empresas deben prestar especial atención a la redacción de la oferta, puesto que esto les ayudará en la criba de candidatos.

Recepción de currículos. Esta etapa suele durar una semana, tiempo durante el que los *headhunters* aprovechan para rastrear sus propias bases de datos y hacer búsquedas directas en el mercado.

Un buen currículo debe permitir al *headhunter* hacer un filtro en diez segundos. Para ello

©IESE Business School

debe tener una extensión máxima de dos páginas, ordenando la información de lo más reciente a lo más antiguo.

Al principio hay que incluir la formación, titulación, centro y años de inicio y finalización. A continuación, debe aparecer la experiencia profesional, con las fechas de estancia en cada empresa, una línea sobre su actividad, tamaño y sector, y el puesto y las funciones desarrolladas. Al final tiene que constar la información sobre los idiomas.

Pese a la importancia del currículo, los *headhunters* suelen recurrir a la búsqueda directa cuando el puesto que se desea cubrir es muy específico o de alto nivel y el sector es cerrado. Hay que tener en cuenta que este tipo de selección suele ser más costoso y que posiblemente la única motivación para cambiar sea de tipo económico.

Preselección. La procedencia del mismo sector y la experiencia funcional son elementos clave en el filtrado. De ahí la importancia de que estos aspectos queden bien reflejados en el currículo y de mantenerse actualizado en las bases de datos. Los *headhunters* prefieren candidatos con capacidades y experiencia contrastadas.

El principal filtro se realiza por teléfono. Para el candidato resulta muy útil recabar previamente información sobre el sector, la empresa y el puesto. Las preguntas habituales giran en torno a las responsabilidades actuales o pasadas, así como sobre la motivación al cambio.

Es importante que el *headhunter* no perciba actitudes dubitativas ante sus preguntas y que lo que escucha se corresponda con la fotografía mental que se ha hecho del candidato ideal.

Entrevistas presenciales con el *headhunter*. Deberían comenzar a las dos o tres semanas del inicio del proceso. A través de sucesivas reuniones, se valora la presencia del candidato, el encaje en el puesto y sus posibilidades de éxito.

Ya desde la primera entrevista hay que razonar con realismo qué se aportará al puesto, mostrando entusiasmo, disponibilidad y flexibilidad.

Durante este proceso es normal entrar en temas extraprofesionales y familiares, y muchos candidatos van descartándose por motivos de diversa índole. Para presentar entre tres y cinco candidatos a la empresa, es habitual haberse entrevistado con unos diez.

Entrevista con la empresa. No debería pasar más de una o dos semanas entre la última

©IESE Business School

entrevista con el *headhunter* y la primera con la empresa. Se suelen mantener diversas reuniones con distintos niveles jerárquicos, horizontales y verticales, para contrastar opiniones y diversificar la responsabilidad de la selección.
En esta fase es importante que información ofrecida por el candidato sea coherente con la aportada por el *headhunter.*

Una vez finalizado todo el proceso, pueden pasar algunas semanas hasta que se formalice una oferta o se comunique al candidato que ha sido rechazado.

Son muchos los motivos por los que se acepta o desestima a un candidato en las diferentes fases del proceso, como las dudas que pueda generar sobre su voluntad de permanecer en el puesto. Por ello los autores reúnen en la nota una colección de acciones aconsejables y de errores a evitar para superar con éxito un proceso de selección ejecutiva.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School