

MINGO
05

UNIVERSIDAD DE HUMANISMO CRISTIANO
FACULTAD DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

EL SISTEMA DE BUSQUEDA DE EJECUTIVOS EN CHILE:
UNA NUEVA MANERA DE RECLUTAR PERSONAL DIRECTIVO

ALUMNA : LILY MARTINEZ
PROFESOR GUIA: FERNANDO RIVAS

INDICE

Introducción.....	1
I. Necesidad de cubrir puestos ejecutivos.....	2
II. Antecedentes sobre el surgimiento del sistema de búsqueda de ejecutivos.....	5
III. Como opera el sistema de búsqueda de ejecutivos.....	6
1. Conocimiento del cliente y elaboración del perfil.....	7
2. Determinación de la estrategia de búsqueda.....	9
3. Realización de contactos y entrevistas.....	10
4. Conformación de la terna.....	13
5. Asesoría para el cierre de negociación final.....	14
IV. Análisis de un caso concreto.....	16
V. Conclusiones.....	18
VI. Bibliografía.....	19

EL SISTEMA DE BUSQUEDA DE EJECUTIVOS EN CHILE UNA NUEVA MANERA DE RECLUTAR PERSONAL DIRECTIVO

Introducción

En un mundo caracterizado por una gran interdependencia económica, agitado por constantes innovaciones tecnológicas y enfrentando mercados cada vez más exigentes y competitivos, se hace más complejo y cambiante el ritmo en que operan las empresas modernas. Así, los desafíos que enfrentan los directivos de las empresas son crecientes, acentuándose así la importancia de la dimensión humana y específicamente de quien ejerza el liderazgo.

Asimismo, dado que el entendimiento, las ideas y la creatividad son actividades humanas, un factor de éxito para las empresas será contar con las personas indicadas, en los puestos indicados.

Son las personas las que llevan al éxito o fracaso de las organizaciones, por ende la importancia de contar con recursos humanos adecuados es un requisito ineludible para toda empresa que desea permanecer y progresar en un mercado competitivo.

En este contexto, a partir de mediados de la década de los 80', aparecen en Chile las primeras empresas que ofrecen un servicio ya conocido en Europa y Estados Unidos, orientado a reclutar ejecutivos de alta calificación para puestos directivos.

El presente trabajo tiene por finalidad describir la operatoria de este Sistema en nuestro país, señalando sus principales características y el desarrollo que se ha observado hasta la fecha. Siendo éste un sistema de muy reciente aplicación en el mercado nacional, se ha pretendido recoger la experiencia que sobre el tema han desarrollado los consultores que se desempeñan en este nuevo ámbito de la empresa.

I.- La necesidad de cubrir puestos ejecutivos

Cuando una empresa se vé enfrentada a la necesidad de reemplazar un cargo directivo, se encuentra frente a un problema complejo. Ello, debido a que cualquiera sea la forma en que decida proveerlo, implicará dedicarle tiempo y recursos al tema, con resultados que tendrán repercusiones al interior de la empresa.

Si esta necesidad surge producto del crecimiento de la empresa, o bien porque el ejecutivo que ejercía la función jubila, es promovido, transferido o despedido, la firma tendrá que decidir de qué manera resolverá la necesidad. Para ello cuenta con diversas alternativas:

- a) Proveer el cargo internamente. (Generalmente a través de su Departamento de Recursos Humanos).
- b) Encomendar la tarea a una empresa externa.

La primera alternativa implica estudiar la posibilidad de promover internamente el puesto, evaluando candidatos que ya laboran en la organización. Esta posibilidad es particularmente relevante en empresas que han desarrollado planes o culturas que fomentan la carrera funcionaria, definiendo a través de su departamento de Recursos Humanos, un concurso interno. Esto se conoce como promoción interna y en ella prevalece el criterio particular de alguna jefatura y su opinión respecto del candidato, apreciación que se puede apoyar también en opiniones de otros ejecutivos de la empresa.

Si los directivos de la empresa concuerdan en que no existen candidatos válidos para el cargo al interior de la empresa, entonces tiene la opción de buscar ejecutivos provenientes de fuera de la organización. Para captarlos pueden hacer una selección de postulantes, a través de su propio Departamento

de Recursos Humanos, que llevará a cabo un concurso externo privado.

Si la empresa decidiera contratar los servicios de empresas especialistas externas, también dispone de varias alternativas.

Una de ellas es contratar a empresas que operan en el mercado y que ofrecen los servicios de selección de personal. Generalmente, este sistema utiliza como estrategia, la publicación de avisos destacados en determinados medios de comunicación. Esta "llamada" genera la recepción de currículums de potenciales interesados, antecedentes que son analizados por profesionales con experiencia en el área, quienes pre-seleccionan los antecedentes recibidos con las especificaciones que el cliente señala para el cargo. Estos eventuales candidatos pre-seleccionados son entrevistados y de entre ellos se escoge aquellos que conformarán la terna de candidatos para el cargo. Sus antecedentes son enviados al cliente, quien los entrevista y eventualmente escoge a uno de ellos.

Como vemos esta forma de trabajo, que llamaré "selección tradicional", se basa en llamados abiertos, con descripción de funciones, características y requisitos exigidos. Son universales, en el sentido de que buscan interesar a toda persona que se autoevalúe como candidato potencial para el puesto, con el fin de obtener sus antecedentes y seleccionar aquellos que de acuerdo a la firma encargada, respondan al perfil. El sistema focaliza el éxito en la llamada (vía aviso) y en la respuesta que esta tenga, para luego discriminar. El trabajo de la empresa externa termina con el informe de los resultados obtenidos con el aviso, el envío de la terna y la evaluación psicológica de los candidatos, independientemente si el cliente decide contratar a alguno de estos o no.

Las mayores fortalezas de este sistema se orientan por ende, a buenas descripciones de cargo (explicativas y además atractivas) y en entrevistas de selección de personal (generalmente realizadas por psicólogos laborales expertos en técnicas de selección).

Así y en gruesas líneas, se ha descrito lo que generalmente ofrecen los sistemas de selección "tradicionales".

Sin embargo, a partir de la década de los 80' aparecen en Chile empresas que ofrecen un servicio llamado búsqueda de ejecutivos. Sus principales diferencias con respecto al anterior sistema radican en que:

- invierten la dinámica de "llamar para encontrar", por la de "salir a buscar para encontrar".
- investigan el mercado objetivo del cliente, para lo cual trabajan con bases de datos sobre ejecutivos exitosos en empresas, informantes claves y registros de información.
- la filosofía incorporada al sistema estima que los mejores candidatos se encuentran trabajando y por ende no responden a avisos, sino que deben ser contactados para ofrecerles otras alternativas laborales.
- el profesional que realiza la búsqueda es un consultor generalmente con formación o experiencia como ejecutivo en empresas.
- están orientados al mercado de ejecutivos superiores, en puestos en que se busque una formación, experiencia o habilidad específica.
- uno de los elementos sustanciales del trabajo es la estricta confidencialidad y reserva con que se actúa, lo que permite tanto a candidatos como a clientes relacionarse con entera libertad.
- se busca al mejor candidato para el cliente, luego de haber estudiado tanto a la empresa como al mercado laboral que le interesa, ya sea nacional o internacional.
- así, los candidatos presentados en una terna, constituyen el resultado de una investigación, no de una convocatoria.

II.- ANTECEDENTES SOBRE EL SURGIMIENTO DEL SISTEMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS

Este tipo de reclutamiento de personal calificado, surge en Estados Unidos a principios de los años 50', demostrando un creciente desarrollo posterior, ya que a fines de dicha década, aparece la primera asociación Norteamericana de profesionales que trabajan en búsqueda de ejecutivos. Esta entidad se mantiene vigente hasta hoy con el nombre de "Asociación de ejecutivos consultores de búsqueda", y según datos de 1985, agrupaba más de 60 empresas. La organización goza de gran reputación y estimula el trabajo de acuerdo a ciertos códigos de ética que elaboró. Los estilos de organización de sus empresas asociadas suelen ser muy distintos, ya sea consultoras internacionales profesionales asociados, consultores individuales, con especialidad en determinadas industrias, generalistas, etc.

De igual forma, se trata de un negocio ampliamente conocido en Europa.

En Chile, la situación es diferente, ya que existen gran cantidad de empresas que ofrecen el servicio de reclutamiento tradicional, generalmente ligado a grandes empresas auditoras.

Sin embargo, actualmente se registran sólo 3 consultoras que ofrecen formalmente el servicio de búsqueda, todas ubicadas en Santiago. Ello no impide que existan actividades aisladas u ocasionales ejercidas por alguna persona o empresa, pero que no están establecidas como actividad principal.

Estas 3 empresas han surgido entre 1987 y 1990, y se encuentran diversificadas, es decir, realizan otras actividades aparte de las correspondientes a búsqueda. En conjunto abarcan la totalidad del mercado nacional, realizando grandes esfuerzos en dar a conocer esta forma alternativa de reclutamiento y reafirmar su capital de

trabajo. Este capital lo constituyen los bancos de datos que han logrado formar sobre ejecutivos nacionales y empresas, y por otra parte, el personal consultor que trabaja en el tema.

Para abrir el mercado ha sido necesario vencer las resistencias principalmente de los ejecutivos que son potenciales candidatos para aportar y dar a conocer sus antecedentes, ya que el sistema es aún novedoso en Chile y se produce una natural desconfianza.

Por otra parte, las empresas se mostraron abiertas a explorar esta forma de reclutamiento, aún cuando todavía se practica mucho el sistema de "recomendación" para cargos ejecutivos de confianza.

Los costos asociados al sistema son sustancialmente más altos que los de reclutamiento tradicionales, aún cuando los precios del servicio han sido adaptados al mercado nacional. De hecho, a modo de referencia, cabe señalar que en Estados Unidos el valor de los servicios de búsqueda de ejecutivos, generalmente alcanzan a una renta anual asociada al cargo requerido (incluyendo beneficios, premios y otros), en tanto que en Chile el costo apunta a una renta bruta mensual del puesto (con rangos mínimos de cobro).

III.- COMO OPERA EL SISTEMA DE BUSQUEDA DE EJECUTIVOS

Este sistema de búsqueda, concebido como una consultoría en recursos humanos, comprende diversas etapas:

- 1.- Conocimiento del cliente y elaboración del perfil.
- 2.- Determinación de la estrategia de búsqueda.
- 3.- Realización de realización de contactos y entrevistas.
- 4.- Conformación de la terna.
- 5.- Asesoría para el cierre y negociación final.

1.- CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y ELABORACION DEL PERFIL

La base del éxito de este sistema de reclutamiento radica en establecer una buena relación con la empresa-cliente, ya que se trata de resolverle un problema; por tanto es necesario construir una relación de equipo entre el consultor y su cliente. En esta etapa, el consultor trabaja con información confidencial para la firma, con el interés de conocerla y orientar eficientemente la búsqueda. Particularmente se requiere información sobre: objetivos de la empresa, estadísticas de ventas anuales, utilidades, cantidad de empleados, calificaciones de éstos, sucursales o puestos de ventas, líneas de productos, estructura organizativa de la empresa, conformación de la propiedad, principales clientes, principales ejecutivos, planes de corto y largo plazo, porcentaje del mercado que abarcan, etc.

Fuera de los antecedentes ya señalados, es necesario establecer el estilo de la empresa, tanto formal como informal que caracteriza a los ejecutivos, códigos a veces no establecidos, pero que operan y que son claves para buscar al candidato adecuado o "compatible".

Estos elementos conforman el ambiente laboral que el consultor debe conocer en profundidad, ya que cualquier error de operación en esta etapa redundará en recomendaciones que no serán aceptadas por el cliente. Por ello, es imprescindible entrevistarse con él o los ejecutivos que tomarán la decisión final sobre el puesto que se busca.

Luego se analizan las principales funciones asignadas al puesto, lo que podríamos llamar una descripción general del cargo. Esto, ya que a niveles ejecutivos sólo es relevante consignar las áreas de responsabilidad asignadas y los resultados esperados para el cargo, antes que establecer minuciosas y detalladas especificaciones de funciones, que quedan obsoletas con mucha rapidez. Se busca un

ejecutivo responsable de ciertas actividades y no un cumplidor de tareas.

Posteriormente se analizan los requerimientos de formación profesional que tiene el puesto y los años de experiencia, conocimientos o habilidades específicas (idiomas o técnicas), rango de edad y características de personalidad buscadas en el candidato. Es importante señalar que los sistemas de búsqueda hacen especial hincapié en que se trabaje detenidamente este tema, diferenciando las características esenciales de otras deseables en el candidato. Sobra decir que enumerar una larga lista de características positivas es la tendencia común, por lo cual la labor de discriminación o focalización que hace el consultor es vital. Los factores claves no suelen ser tan minuciosos y un buen consultor en busca de ejecutivos debe saber determinarlos o percibirlos en su cliente, particularmente cuando se trata de aspectos sutiles o discriminatorios que son difíciles de asumir por el cliente (edad, sexo, formación, etc).

Finalmente, se compatibilizan los antecedentes solicitados con la renta propuesta para el cargo. Nuevamente la labor del consultor es importante, ya que maneja información actualizada sobre rentas percibidas por distintos cargos ejecutivos, por tanto puede evaluar si la compensación está o no de acuerdo a los requisitos formulados y a los valores de mercado. A veces resulta difícil para los clientes asumir que ofrecer la renta de mercado para un cargo, no es atrayente para un ejecutivo que ya está en el mercado, a diferencia de lo que sucede con una persona en busca de trabajo. Quien ya detenta un posición ejecutiva, requiere de un incentivo monetario y no monetario para dejarla y asumir los riesgos inherentes al cambio.

El equilibrio entre exigencias y retribuciones es un factor clave para que un consultor de búsqueda asuma o no el trabajo, ya que al tomarlo, se responsabiliza por encontrar candidatos adecuados y si

no tiene compensaciones adecuadas que ofrecer, se pierde tiempo y esfuerzos inútilmente, quedando librado a una situación aleatoria, de encontrar un candidato eventual, casi por pura suerte.

En esta etapa del trabajo, el consultor puede determinar si la búsqueda solicitada por el cliente, es el resultado de otro tipo de conflictos existentes al interior de la empresa. En efecto, en ocasiones los clientes creen poder resolver ciertos "nudos ciegos", tales como ineficiencias en la estructura organizacional de la empresa (que generan cargos de similares funciones), problemas de poder interno, niveles ejecutivos que pretenden aumentar sus áreas de influencia etc., creando el cargo solicitado.

En estos casos es preferible plantear al cliente la conveniencia de resolver estos problemas antes de comenzar la búsqueda; para eso el reclutador puede plantear un trabajo de consultoría que permita despejar estas dificultades. Eventualmente, como resultado de la consultoría, puede aparecer innecesario el trabajo de búsqueda, ya que era una mala solución para otro conflicto existente en la organización.

Si la búsqueda se acepta, una vez determinadas las variables claves para la búsqueda del ejecutivo adecuado se procede a dejarlas estipuladas por escrito y aprobadas por ambas partes, ya que constituye un elemento de base para cualquier negociación que puede realizarse entre el consultor y su cliente.

2.- DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA DE BUSQUEDA

Una vez definido lo que se busca en el candidato, el consultor procede a establecer dónde, cómo y qué mercados va a investigar para reclutar candidatos válidos para el puesto. Así, la información proporcionada por el cliente vuelve a ser relevante para orientar la estrategia y para eliminar las industrias o

sectores que el cliente específicamente vetó (ejemplo: competencia directa, empresa relacionadas, proveedores o clientes importantes, etc), y la inversa, sectores que le interesan específicamente. Se trata de orientar los esfuerzos lo más eficientemente posible con el objeto de no gastar tiempo en contactos inútiles. Para ello se consultan las bases de datos disponibles en la empresa de búsqueda o se adquieren los necesarios mediante consultas a informantes claves y se confeccionan las primeras listas de contactos telefónicos a realizar.

Respecto a este punto, es importante señalar que las bases de datos constituyen un capital de trabajo valioso, difícil de formar y costoso de mantener. Definir y montar una base de datos de ejecutivos es una tarea larga que implica registrar gran cantidad de información respecto a éstos: nombre, formación, edad, dirección, empresa en que labora, puesto que ocupa, idiomas, postgrados, experiencia, etc. El dinamismo del mercado laboral obliga a una permanente actualización de los datos, a través de sistemas computarizados, capaces de manejar un número creciente de empresas y ejecutivos. De igual forma, el contar con informantes claves, que manejen muchos antecedentes sobre mercados específicos, es una tarea permanente.

3.- REALIZACION DE CONTACTOS Y ENTREVISTAS

Esta parte del trabajo involucra tomar contacto telefónico con posibles candidatos, con el fin de presentarse, explicar el sistema de búsqueda, actualizar los antecedentes laborales que se disponen sobre él, señalarles las características del puesto buscado y conocer su posición al respecto. Esta tarea resulta particularmente lenta y delicada en el mercado nacional, ya que se trata de una forma de reclutamiento no difundida, lo que provoca una natural desconfianza inicial de los candidatos. Una vez superada esta primera reacción, surge la sorpresa por el llamado y la curiosidad por la forma que fueron provistos sus antecedentes.

La relación antes descrita la lleva generalmente el ejecutivo consultor a cargo de la búsqueda, especialmente para los cargos de mayor responsabilidad, ya que el establecer una relación profesional seria con los candidatos, asegura un mejor resultado para la búsqueda. Es importante ser explícito, claro y preciso con el candidato, buscando interesarlo en la propuesta. Como se trata de personas que no están buscando trabajo, es importante especificar que se trata de una invitación a dialogar; concertando una entrevista donde recibirá mayor información sobre el puesto. La conversación es estrictamente confidencial, y no lo compromete a nada. Estos elementos son esenciales para asegurar al candidato un ambiente de confianza y seguridad, donde acceda a entregar información sobre su historia laboral.

Producto de este primer contacto telefónico, la respuesta del potencial candidato puede ser negativa, en el sentido de no interesarse en la proposición, ya sea porque su posición actual es de mejor calificación que la esbozada por el reclutador, porque se encuentra muy a gusto en su actual situación, porque su experiencia está enfocada a otras habilidades distintas a las solicitadas por el cargo, etc. En esta caso, el reclutador igualmente obtiene beneficios, ya que ha establecido una relación que le permitirá contactar al candidato en futuras búsquedas para las cuales su perfil sea más adecuado.

Eventualmente, el candidato deriva otros nombres de ejecutivos que se acomodan al perfil esbozado por el reclutador, con lo que contribuye a ampliar la base de datos relacionada al tema. Toda esta labor permite retroalimentar la información inicial con que contaba el consultor y disponer de antecedentes actualizados sobre el mercado de interés del cliente. Ello le permitirá más adelante, asesorar adecuadamente tanto a clientes como a candidatos en la negociación final.

Si el candidato se muestra interesado en la oferta, se concerta una entrevista con el reclutador. En ella, el reclutador brinda mayores antecedentes sobre el cargo buscado, sin identificar a su cliente, el candidato por su parte detalla el desarrollo de carrera que ha realizado y sus expectativas a futuro. Se trata de una entrevista estructurada, orientada principalmente, a obtener información sobre las características ejecutivas del candidato, su estilo de gestión, su visión del negocio, conocimiento del mercado, fortalezas y debilidades específicas, etc. Para ello se analiza su historia laboral y educacional especificando formación académica, títulos y post-títulos, idiomas, empresas y cargos que asumió, cantidad y calidad del personal a cargo, tiempo que permaneció en cada posición, responsabilidades asignadas, razones para los cambios de trabajo, volúmenes de ventas, staf o línea, rentas obtenidas, promociones, principales éxitos o logros en su gestión, etc.

El énfasis está puesto en el desarrollo de carrera ya que el reclutador, como consultor ejecutivo, busca conocer o evaluar la validez de la experiencia del candidato.

Especialmente cuando se trata de un candidato potencial, ya que se corre un gran riesgo al asumir que personas altamente capacitadas en aspectos técnicos y exitosos en lo que hacen, también sean exitosas en una posición gerencial.

La entrevista también comprende una revisión de los aspectos personales y familiares del candidato tales como, intereses, valores, situación marital, número de hijos, aspectos sociales, proyectos a mediano y largo plazo, etc.

Estas entrevistas constituyen el principal material de trabajo para el consultor encargado de la búsqueda, por lo que debe estar particularmente atento a comprender las experiencias que el

candidato transmite. En base a la información de estas entrevistas podrá discriminar entre un candidato y otro.

4.- CONFORMACION DE LA TERNA.

Una vez realizadas un número de entrevistas que el consultor considera adecuado para "barrer el mercado", número que varía de acuerdo a lo específico de la búsqueda, procede a priorizar aquellos candidatos que son los mejores para el perfil predeterminado. Cabe hacer énfasis en que este sistema de búsqueda, persigue reclutar a los mejores candidatos para un puesto específico y no a los mejores candidatos del mercado, ya que éstos pueden ser incompatible con lo requerido por el cliente. Para ello ofrece formalmente la postulación al cargo, a los candidatos evaluados como más compatibles con el perfil. Esto implica identificar al cliente, aportando toda la información que el candidato considere necesaria para tomar la decisión de postular al puesto o no.

Una vez ratificadas las postulaciones al cargo procede a remitir al cliente los siguientes antecedentes:

- Curriculum de los candidatos.
- Referencias laborales.
- Referencias comerciales.
- Evaluación psicológica.
- Resumen de la entrevista sostenida con el reclutador.

Estos antecedentes complementarios al curriculum constituyen elementos relevantes para el cliente al momento de tomar una decisión, ya que permiten discriminar entre un candidato y otro. Particularmente las referencias laborales, constituídas por opiniones vertidas por ex-jefes directos del ejecutivo, lo que permite contar con un juicio sobre aspectos puntuales de su desempeño. Asimismo, la opinión del psicólogo enfatiza también el

perfil del candidato respecto de los elementos claves solicitados para el cargo.

5.- ASESORIA PARA EL CIERRE DE NEGOCIACION FINAL

Los antecedentes señalados en el párrafo anterior son remitidos al cliente, constituyendo así el resultado final de una búsqueda focalizada en el mercado de su interés.

El cliente procede a entrevistar a los candidatos, junto con aquellos otros ejecutivos involucrados en el proceso. Si la búsqueda ha sido exitosa el cliente seleccionará aquel con el cual siente más empatía, y que plantee una propuesta que le sea más interesante. Lo que un consultor garantiza es que cualquiera de los tres candidatos está en condiciones de desarrollar bien el puesto.

Si llegara a producirse la situación de que el cliente objetara a uno o más candidatos, es señal que alguno de los pasos anteriores de la búsqueda ha sido erróneo.

El consultor no percibió adecuadamente algún factor importante para el cliente y por ende orientó mal su búsqueda. De ahí la importancia de destinar el tiempo suficiente a conocer bien al cliente y especificar claramente las variables centrales de la empresa y el cargo.

Si el error fuera cometido por el consultor, ya que no consideró algún elemento que se encontraba explicitado en el perfil de búsqueda, se repone ese candidato, presentando otro que se adecúe al perfil y que sea aceptado como candidato válido.

Si la omisión proviniera en cambio del cliente, éste deberá negociar con el consultor pagos compensatorios para presentar un nuevo candidato o reducir la elección sólo a aquellos aceptados.

Una vez tomada la decisión, viene el proceso de cierre con el candidato elegido y la negociación de la renta definitiva y los beneficios adicionales y plazo de incorporación del ejecutivo a la empresa. Como se trata de personas que se encuentran trabajando, la disponibilidad del nuevo ejecutivo no antes de 30 días, ya que debe comunicar y negociar su salida con su actual empleador.

En este período de negociación final, los antecedentes provistos por el consultor resultan relevantes ya que permiten conocer el espectro de condiciones imperantes en el mercado ejecutivo.

Con frecuencia el consultor elabora un informe de búsqueda, en el cual hace un recuento del trabajo realizado, señalando los principales mercados estudiados, número de contactos realizados, razones señaladas para no interesarse en el cargo, etc. En él también se incluye el reporte sobre los candidatos internos o externos que pudieran haber sido propuestos por el propio cliente. Este resumen permite conocer la amplitud del trabajo realizado y contar con información de mercado vigente.

Una vez que candidato y cliente cierran un acuerdo, termina el proceso de búsqueda.

Finalmente, el consultor de búsqueda puede enfrentar situaciones puntuales que debe resolver:

El candidato elegido, se incorpora a la empresa y luego de un corto período, renuncia al puesto. A pesar de ser inusual, el servicio de búsqueda contempla algunas garantías, si las razones expuestas para la renuncia no tienen relación con el cumplimiento de ofrecimientos o condiciones del puesto, el consultor retoma la

consultoría y repone uno o más candidatos, con un costo significativamente reducido para la empresa cliente (eventualmente sin costo). Si por el contrario, la renuncia aparece ligado a cambios en las condiciones pactadas, el consultor puede tomar el proceso, pero como una búsqueda nueva, sin rebaja en los costos del servicio.

En este tema, el mercado nacional ofrece un período de garantía de 3 meses, en tanto que el mercado Norteamericano propone una de 1 año.

Otra situación factible de ocurrir, es que se produzca un cambio en la situación de la empresa cliente, que lo obligue a desistir o congelar el proceso. Ello genera una interrupción del trabajo de búsqueda por lo que se negocia un pago proporcional al grado de avance que ha tenido el trabajo.

IV. ANALISIS DE UN CASO CONCRETO

Para ilustrar las etapas antes señaladas, se comentará un caso de búsqueda exitoso. Este se llevó a cabo durante 1990, y consistió en reclutar un Gerente de Administración y Finanzas para uno de los convenios agrícolas más grandes del país, perteneciente a una sociedad de capitales nacionales y extranjeros.

Conforme a lo explicado en capítulos anteriores, en la primera etapa del proceso de búsqueda, el cliente destacó como elementos centrales del perfil, el contar con candidatos de formación universitaria, con conocimientos en sistemas productivos, capaces de supervisar el manejo contable y administrativo de un conjunto de diversos centros de negocios que realizaba la empresa: engorda de animales, hortofruticultura de exportación, plantaciones de cereales y piscicultura de agua dulce. Asimismo, se requería de autonomía y flexibilidad para adaptarse a dirigir personal de mando medio con formación técnica, a la vez que reportar a ejecutivos

internacionales. La sede del cargo implicaba residir en la X región del país, lo que era compensado por una renta y asignaciones económicas interesantes.

En base a lo anterior, la estrategia de búsqueda se orientó a contactar candidatos que tuvieran experiencias en administración y supervisión en empresas productivas del rubro agrícola y alimenticio, preferentemente con más de una familia de productos. En la etapa de entrevistas, se contactaron 12 candidatos, quienes laboraban en empresas relacionadas al sector alimentos. Como la residencia era fuera de Santiago, ello se transformó en un factor que desmotivaba a los candidatos de Santiago, por lo cual sólo se interesaron 8 (5 de Santiago y 3 de regiones).

Para conformar la terna se dio preferencia a aquellos que hubieran residido anteriormente fuera de Santiago o en las que tuvieran experiencias exitosas en dirección de personal poco calificado. Así, participaron en la terna 2 ejecutivos que ya habitaban en regiones y uno de Santiago. El cliente seleccionó finalmente a un gerente residente en la X región, que mostraba una particular habilidad para organizar y dar soporte a los nuevos negocios en piscicultura que desarrollaba su empleador. Este elemento resultó decisivo para los inversionistas extranjeros que participaban en el directorio de la empresa cliente.

La labor de consultoría terminó con el apoyo a la negociación final de renta. En esta materia se debió llegar a una renta consensuada, donde la tarea del consultor fue clave, pues objetivizó los valores de mercado en función de las tareas asignadas al cargo y las capacidades y competencias reales del candidato seleccionado. El acuerdo empresa-candidato se facilita con el apoyo profesional del consultor, pues ya se ganó la confianza de ambas partes y puede resolver las diferencias.

V. CONCLUSIONES

Con la descripción del sistema de búsqueda de profesionales, se ha señalado como esta técnica ha tomado cuerpo en el mercado nacional, adoptando un modelo aplicado con éxito en U.S.A y Europa, a la realidad del país. La consolidación de empresas de reclutamiento selectivo de ejecutivos, hace pensar en una madurez del mercado laboral en Chile, que privilegia y discrimina en favor de ciertas características asociadas a los ejecutivos de éxito, particularmente cuando la estrategia de desarrollo nacional otorga un rol preponderante a la empresa privada. En mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos y competitivos, la dirección que impriman sus ejecutivos, resulta un factor clave para el éxito. Así, la necesidad de contar con ejecutivos adecuados para puestos estratégicos será creciente, estimando que la tendencia natural será a contar con empresas de búsqueda especializadas en ciertos rubros. Ello, debido a que el sistema de búsqueda se basa en contar con información completa y actualizada, por una parte, y con consultores entrenados por otra.

Ambos recursos resultan demasiado costosos para mantener un espectro muy amplio de registros. Esto unido al reducido tamaño del mercado nacional en comparación con otras economías, determina que sea más rentable la especialidad.

Dadas las características del sistema: estrecha confidencialidad, trabajo personalizado y búsqueda selectiva; su mercado está orientado al estrato de ejecutivos superiores con responsabilidades de envergadura al interior de la empresa.

En estos casos, una decisión incorrecta, puede generar elevados costos para la empresa y perjudicar su posición en el mercado.

Para este tipo de empresa, la diferenciación del servicio de selección "tradicional" versus el reclutamiento selectivo es marcada.

Distinto es el caso de cargos de menor responsabilidad dentro de la empresa, en que lo medular deja de ser el estilo o liderazgo de quien lo ejerce, siendo más importante la realización de tareas. Allí, el sistema de selección puede resultar más eficaz que el de búsqueda, ya que permite discriminar entre postulantes por antecedentes curriculares.

VI. BIBLIOGRAFIA

Freedman, Howard. The Headhunter Strategy. John Wiley e Sons. 1985.

Freedman, Howard. How to get a Headhunter to call. John Wiley e Sons. 1986.

Revista Personas y Organizaciones, No.1, 1991.

Taylor, Robert. How to select and use on executive search firm. Mc. Graw - Hill. 1984.