

**EL PERFIL OCULTO DEL CANDIDATO IDEAL. SOBREPONIÉNDOSE A LA INFORMACIÓN ASIMÉTRICA EN BÚSQUEDAS EJECUTIVAS USANDO CAZATALENTOS****Carlos M. Baldo Ortiz\***

\*Doctorando en Dirección y Administración de Empresas en la Universidad Pablo de Olavide, España.  
Profesor Contratado de Postgrado en la Universidad Fermín Toro, Venezuela.  
Email: carlangasbal@yahoo.com

**RESUMEN**

El uso de la contratación como una práctica de recursos humanos es generalmente un problema con presencia dentro de la comunidad de investigación de gestión. Este artículo, analiza a través de una revisión bibliográfica, la relación entre los clientes y las empresas denominadas cazatalentos tomando como referencia la información asimétrica que está presente en el proceso de selección y que puede poner en peligro el resultado de la relación, es decir, la selección del candidato apropiado. La intención es establecer las causas y consecuencias relacionadas con la escasez de información, la variabilidad en la selección del candidato por el cazatalentos, el acceso a esta información, y la intervención de la otra parte con el resultado. También se incluyen un conjunto de propuestas relacionadas con la investigación, y algunas conclusiones vinculadas con la definición de un candidato óptimo.

Palabras clave: Cazatalentos, información asimétrica, perfil oculto, reclutamiento ejecutivo.

JEL: J6

Recibido: 30/09/2013 - Aceptado: 13/03/2014

## **THE IDEAL CANDIDATE'S HIDDEN PROFILE. OVERCOMING ASYMMETRIC INFORMATION ON EXECUTIVE SEARCHES USING HEADHUNTERS**

**Carlos M. Baldo Ortiz\***

\*PhD (ABD) Management and Business Administration at Universidad Pablo de Olavide, Spain. Lecturer at Universidad Fermín Toro, Venezuela. Email: carlangasbal@yahoo.com

### **ABSTRACT**

The use of outsourcing as an HR practice is generally a current problem within the community of management research. This article analyzes through a literature review; the relationship between customers and companies called headhunters, considering asymmetric information that is present during the selection process, and how this may jeopardize the outcome of the relationship, the appropriate candidate selection. The intention is to establish the potential causes and related consequences, linked to these information asymmetries, the variability in the candidate's selection for the headhunters, access to this information, and the intervention of the other party within the result. A set of proposals related to the research, and some conclusions related to the definition of an optimal candidate is also included.

Key words: Executive recruitment, hidden profiles, headhunters, information asymmetries.

R  
E  
S  
E  
A  
R  
C  
H

JEL: J6

## O PERFIL OCULTO DO CANDIDATO IDEAL. SUPERANDO INFORMAÇÃO ASSIMÉTRICA NAS PROCURAS EXECUTIVAS USANDO CAÇA TALENTOS

**Carlos M. Baldo Ortiz\***

\*Participante Doutorado em Gestão e Administração da Universidad Pablo de Olavide, Espanha. Professor de Postgrado da Universidad Fermín Toro, Venezuela. Email: carlangasbal@yahoo.com

### RESUMO

O uso da terceirização como uma prática dos recursos humanos é geralmente um problema que tem presença dentro da comunidade de investigação em administração. Este artigo analisa através de uma revisão da literatura, a relação entre clientes e empresas chamadas de caça talentos, considerando informação assimétrica que está presente durante o processo de seleção, e como isso pode comprometer o resultado da relação, e a seleção dos candidatos adequados. A nossa intenção é estabelecer as possíveis causas e conseqüências relacionadas, ligadas a essas assimetrias de informação, a variabilidade na escolha do candidato pelo caça talentos, o acesso a essas informações, bem como a intervenção da outra parte dentro do resultado. Também se inclui um conjunto de propostas relacionadas com esta pesquisa e algumas conclusões derivadas da definição do candidato ideal.

Palavras chave: Assimetrias de Informação, caça talentos, perfil oculo, recrutamento de executivos.

P  
E  
S  
Q  
U  
I  
S  
A

JEL: J6

## Introducción

A pesar de la crisis financiera del mundo corporativo, en las últimas dos décadas las firmas de búsqueda ejecutiva todavía se mantienen activas y en algunos casos cada vez con mayor crecimiento como por ejemplo en el mercado de los Estados Unidos (US Census).

Las empresas que buscan elegir un sucesor ejecutivo fuera de la organización tienden a experimentar cambios significativos en su estrategia (Wiersema, 1992). Por lo que investigar el proceso de cómo llegan estos ejecutivos a las organizaciones, puede beneficiar a las empresas. En la investigación académica poco se ha hecho con el fin de mantener el tópico de las empresas de búsqueda de ejecutivos como tendencia.

Existen evidencias prácticas que muestran cómo las empresas manejan sus interacciones con los cazatalentos o firmas de búsqueda ejecutiva (Finlay y Coverdill, 2002; Freeman, 2010; Garrison, 2005; Jones, 1989). Aunque son importantes bases teóricas de la temática, pocas de estas investigaciones tocan las razones de falla de las mismas.

Una pregunta que este trabajo trata de resolver (al menos parcialmente) es, ¿por qué, muchas firmas de búsqueda de ejecutivos evalúan y generan los candidatos adecuados y, sin embargo no son capaces de lograr la correspondencia perfecta con las necesidades del cliente (Sengupta, 2004), incluso llegando a perder futuras asignaciones.

Nuestra interrogante de investigación apunta hacia sus causas y consecuencias. Por lo tanto nos preguntamos, *¿Es posible que estos fallos del proceso estén vinculados a las limitaciones en la información del cliente (consciente o inconscientemente)? eventualmente, limitando el rendimiento de la empresa cazatalentos.*

Los objetivos de este trabajo se centran en manifestar la importancia que tiene la comprensión de los conocimientos, habilidades y atributos (también conocidos en inglés como KSA<sup>1</sup>) de las personas que la organización necesita o el perfil de la posición que se pretende cubrir, la identificación del candidato apropiado, reflejando además cómo una buena relación con el cliente tiene influencia en el resultado. También en este trabajo desarrollamos en uno de sus epígrafes el concepto de PERFIL OCULTO como variable que explica los

resultados del proceso de selección por medio de un cazatalentos.

Aparentemente, las soluciones a este problema en la contratación de ejecutivos usando cazatalentos, se han dirigido hacia el candidato, pero no se han considerado suficientemente los otros intervinientes, por lo que es posible que estas problemáticas se puedan resolver estudiando la relación entre la empresa de búsqueda ejecutiva y el cliente.

Nuestro trabajo propone un modelo de investigación que involucra algunas variables previamente trabajadas en diferentes perspectivas teóricas, con la adición de lo que hemos denominado Perfil Oculto. La principal teoría utilizada para anclar la investigación es la teoría de la Agencia y su asunción a la información asimétrica. Igualmente, proponemos el uso de algunos métodos como "Screening" (termino que será explicado y desarrollado oportunamente en el artículo); pretendiendo explicar a los profesionales sobre la importancia de conocer al cliente, especialmente la Autoridad de Contratación.

Las contribuciones del artículo pueden ser divididas en, algunos argumentos teóricos sobre el cómo, los elementos externos pueden ayudar a construir un bloque para superar las asimetrías de información, y producir pruebas adicionales al "Screening" (Stiglitz, 1975) que, junto a su importancia en la teoría económica, también es valioso como un método para superar las brechas de información. Por parte de los practicantes o profesionales, nuestro artículo pretende ayudar a definir "el perfil oculto" en Reclutamiento y Selección, presentando posibles explicaciones a la comunidad de empresas de búsqueda de ejecutivos sobre cómo vincular la información no definida en la selección de candidatos adecuados, y, finalmente, ayudar a producir mejor resultados en este proceso.

El trabajo se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, el cuerpo de conocimientos teóricos donde se exponen las perspectivas de la teoría de la agencia que se utilizan para la investigación. Seguidamente, explicamos un conjunto de implicaciones en cuanto a la preparación para la participación en un proceso de firmas de búsqueda ejecutiva. Posteriormente, elaboramos un marco teórico para definir la adecuada relación entre cazatalentos y clientes.

A continuación se describe la interacción entre la autoridad de la contratación y cazatalentos. También consideramos, cómo las unidades de recursos humanos pueden actuar negativamente como una especie de badén o

reductor de velocidad durante el proceso. Luego, definimos el concepto de perfil oculto y el efecto potencial de este, en el resultado del proceso. Para culminar presentamos una discusión de nuestros argumentos y las conclusiones de esta investigación.

### **¿Qué supuestos de La Teoría de la Agencia pueden ayudar a definir la situación de los perfiles ocultos?**

Jensen y Meckilin (1976), definen la relación de agencia como un trato contractual en la que una o varias personas (el principal o principales) delegan en otra persona (el agente) la realización de una tarea o servicio en su nombre, encomendando en parte la decisión y autoridad en esta gestión al agente.

La principal problemática que presenta la teoría sucede cuando los intereses del principal y el agente no están alineados, generando situaciones de información asimétrica entre las partes, por lo que alguno puede tomar ventaja, finalmente llegando a un daño moral<sup>2</sup> por parte de alguna de ellas y/o una selección adversa en la decisión a tomar.

Como Eisenhardt (1989) señala, el tratamiento de la información es uno de los principales aportes de la Teoría de la Agencia. De hecho, esta teoría presenta muchos factores relacionados con nuestra investigación, entre los que podemos mencionar:

- La existencia de un principal y de un agente (Britton y Ball, 1999), en nuestro caso el principal (ya sea la Unidad de Recursos Humanos o la Autoridad de Contratación) y el agente es el cazatalentos.
- La información asimétrica se presenta en la relación entre el Principal y el Agente. El activo de intercambio es la información o el acceso a ésta. Básicamente, el cazatalentos al basarse en alguna información, dada por el cliente, y tendrá que generar posibles candidatos que cubrirán una vacante. Dependiendo de la calidad de la información gestionada por ambos lados y su intercambio, el resultado puede tener diferentes resultados (Stiglitz, 2001).
- El riesgo moral puede verse de varias maneras, en lo que respecta a los cazatalentos y sus prácticas éticas, Lim y Chan (2001) en su investigación presentan evidencia de que los cazatalentos están "dispuestos a adherirse estrictamente a un conjunto seleccionado de valores éticos, tanto en términos absolutos como en comparación con las expectativas de otros proveedores no

cazatalentos y ejecutivos”.

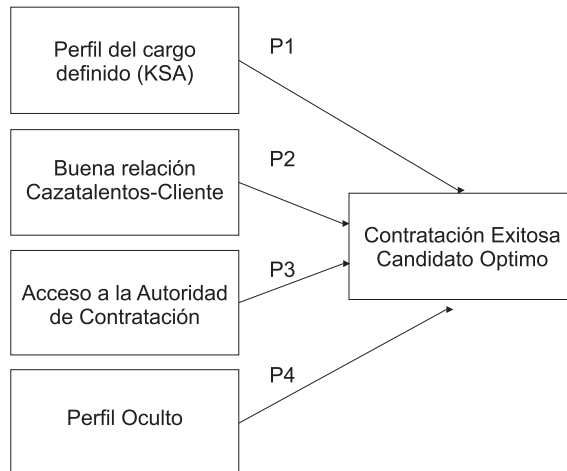
Por otro lado, Sengupta (2004) presenta evidencias de que el cazatalentos esta libre de riesgo moral en materia de conflicto de intereses con el cliente por temor a perder el contrato, y esto, al ser un servicio por el que se paga un precio, el principal riesgo moral es evidente en cuanto a los esfuerzos realizados por la firma de búsqueda ejecutiva para identificar un candidato.

Estos son, en cuanto a la teoría de la agencia, los factores que influyen en nuestra investigación. Preguntas que, en cuanto este marco pueden surgir: ¿qué pasa con la selección adversa?. El caso es que la selección adversa en la industria de cazatalentos es casi mínima.

Por lo tanto, podemos estar de acuerdo que durante el proceso hay alguna posible selección adversa, aunque en base a la tipología de las empresas de búsqueda ejecutiva conocidas como “retainers” (explicación presentada más adelante en el artículo), tipología a la que nos referimos en la investigación, esto tendrá que ser solventado en algún momento.

Por último, el tipo de contrato no va a cambiar nuestro elemento central, la información.

**Figura1.** Modelo de investigación propuesto

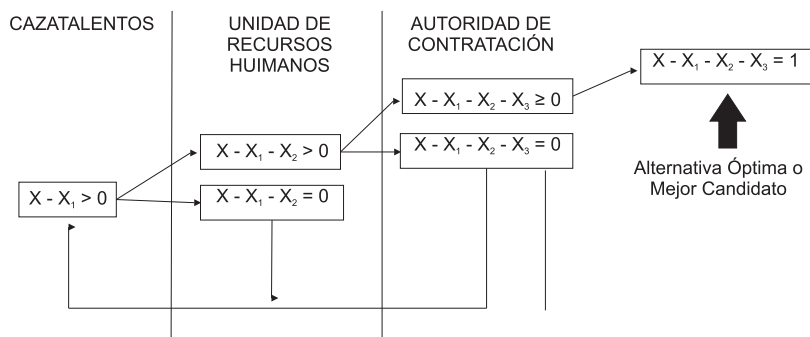


Fuente: Elaboración propia

A fin de mantener nuestra investigación sobre el mismo marco teórico, podemos eventualmente recomendar, la comprobación de las propuestas desarrolladas en el artículo usando Screening (Stiglitz, 1975) como posible explicación parcial de nuestro modelo de investigación cuando la información es asimétrica (véase Figura 1).

Como podemos apreciar en la Figura 2, cada una de las partes involucradas en el proceso ejecuta algún tipo de filtro en el grupo de potenciales candidatos. Ahora bien, pensemos que este proceso es repetitivo, y genera un resultado válido en cada ocasión. Podríamos argumentar entonces que esta repetición tiende a establecer un patrón de buenos candidatos para cada autoridad de contratación o tomador de decisiones.

**Figura 2.** Filtros en cada una de las etapas del procesos según parte interviniente



- X = Potenciales Candidatos presentados por el Cazatalentos.
- X1 = Potenciales Candidatos que no reúnen las condiciones básicas definidas por el cliente.
- X2 = Potenciales Candidatos que no reúnen las condiciones definidas en el perfil del cargo.
- X3 = Potenciales Candidatos que no reúnen las condiciones del perfil oculto de la autoridad de contratación.

Fuente: Elaboración propia

*Screening* entonces, es la herramienta de extracción de la información no compartida en los procesos de selección mediante firmas de búsqueda ejecutiva.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, la información es la base de esta investigación y su asimetría el modificador en los resultados. Por lo tanto, nos inclinamos a usar la teoría de la agencia y sus supuestos relacionados



como marco para el artículo.

### **Cuando llega el momento de llamar a un Cazatalentos, ¿qué debe tener en cuenta el cliente?**

Las Órdenes de Trabajo (también conocido en inglés como Job Orders) son el punto de partida de negocios en la relación cliente – firmas de búsqueda ejecutiva. Este argumento ha sido previamente documentado en investigaciones realizadas por Finlay y Coverdill (2000) y bibliográficamente por Jenn (2005).

La Orden de Trabajo, viene en la mayoría de los casos a la firma de búsqueda ejecutiva con un archivo adjunto, el perfil de la posición, el cual resalta las características generales mínimas exigidas a los candidatos para la posición.

Sin embargo, más allá de todos los elementos incluidos en la Orden de Trabajo, nuestra investigación tiene dentro de sus objetivos establecer él como la unidad de recursos humanos y las autoridades de contratación (Finlay y Coverdill, 1999) la mayoría de las veces no pueden generar, información que los cazatalentos precisan y las llaman "habilidades blandas" (Sharma, 2009).

Estos elementos suaves contrastan con el concepto de "FIT" (Dingman, 1993), que son todos los elementos de la personalidad que pueden hacer que una persona sea más atractiva como parte de la organización, principalmente en la relación al potencial candidato.

Podemos argumentar que, esta compatibilidad es parte del descriptivo del cargo o perfil del puesto. Podemos incluir también, las habilidades técnicas necesarias para el funcionamiento esperado, también conocidas como los conocimientos, aptitudes y capacidad (KSA).

Todo lo anteriormente planteado lleva a cuestionar que, si la Unidad de Recursos Humanos sólo proporciona un perfil de la posición y el descriptivo, como el cazatalentos puede preparar con anticipación esta condición de "empatía" o FIT. ¿Puede esta situación poner en peligro una contratación exitosa? Esta empatía puede ser demostrada con precisión con las entrevistas; entrevistas que a la final se consideran buenas prácticas en la gestión de recursos humanos (Huo, Huang, y Napier, 2002).

Las tendencias muestran que los cazatalentos están inclinados a realizar contratación selectiva (Breaugh, 2008), a fin de que su esfuerzo sea más

eficiente, como agentes, quienes tendrán que aplicar un primer filtro basado en el Conocimiento, Habilidades y Atributos (KSA), por lo que los cazatalentos buscarán algunas señales que les permiten ver cómo serán los candidatos, si al final, se unen a la organización de su cliente.

Los cazatalentos tienen que producir candidatos que cubran al menos el perfil profesional solicitado por la Unidad de Recursos Humanos, y luego tendrán que asegurarse de que los candidatos potenciales cumplen el "perfil oculto".

Estos planteamientos anteriores tienen implicaciones en dos partes, *primero* el cazatalentos, tendrá que desarrollar un conjunto de técnicas y herramientas que le permitan conseguir la falta de información o "perfil oculto" de la Autoridad de Contratación. En *segundo* lugar para el Cliente (ya sea la Unidad de Recursos Humanos o la autoridad que emplea), quien debe mantener registros de esas características blandas, que a la larga pueden ayudar futuras búsquedas y la obtención de resultados más precisos.

Teniendo en cuenta la importancia del Conocimiento, Habilidades y Atributos (KSA) como primer elemento de información entre las partes, presentamos nuestra primera proposición:

**P1: "La comprensión del Conocimiento, Habilidades y Atributos (KSA) de la posición por el cazatalentos puede reducir de manera positiva las asimetrías de información en la selección del candidato ideal. Por lo tanto, es más probable elegir un candidato óptimo".**

Así que considerando las investigaciones anteriores, existen argumentos para pensar que, un perfil de posición bien definida, mejorará el resultado en el proceso de búsqueda de ejecutivos usando cazatalentos. Ahora, presentamos los elementos para comprender lo que se puede definir como buena la relación Cazatalentos y Clientes, y la implicación en el resultado.

**Calidad en la relación entre principal y agente, ¿cómo reducir las asimetrías de información?**

¿Qué hace que un cliente llame a un cazatalentos? Muchos profesionales podrían afirmar que es una simple necesidad, cubrir un puesto que, de alguna manera no es fácil de llenar por la Unidad de Recursos Humanos. Al final del día, los profesionales de esta área deben "darse cuenta de que se enfrentan a limitaciones serias en el mercado" laboral (Showkeir y Showkeir, 2006). Por lo

tanto, usando nuestro marco de teoría de la agencia, el Principal (Cliente) solicitará los servicios de un agente (Cazatalentos) cuando el principal (como un todo) es incapaz de encontrar un talento particular (por carencia de información).

Es claro que este sector de los servicios se basa en la reputación, las recomendaciones y la repetición de negocios (Britton y Ball, 1994). Por otra parte, viendo las firmas de búsqueda ejecutiva o cazatalentos como firmas productoras de servicios (PSF) conceptualmente basan su ventaja en la reputación y el conocimiento de su fuerza de trabajo (Faulconbridge, Beaverstock, Hall, y Hewitson, 2009).

En perspectiva, otra investigación (Nazmi, 2005) muestra que la base de la probable relación se fundamenta en: la creación de redes con los contactos, el seguimiento de la evolución de Industrias y que los cazatalentos tienen una fuerte base de datos con los candidatos latentes excepcionales. Así, un primer elemento para medir una buena relación entre las firmas de búsqueda ejecutiva y los clientes es la cantidad de repetición de negocios entre ellos.

En este punto, es importante aclarar, nuestra investigación considera principalmente firmas de búsqueda ejecutiva bajo el esquema de pago como “retainer”, estos son los que se les paga una cuota, la mayor parte de las veces de antemano, con independencia del resultado del proceso, ya sea que encuentren el candidato adecuado o no (Dingman, 1993).

El hecho de que nuestra investigación apunta a los “retainers”, se basa en el alto nivel de lealtad de los clientes, el alto grado de actividad repetida, y la recomendación personal como una fuente importante de las tareas. Estos sistemas de pago no deben considerarse en la investigación como una variable más, sólo es una distinción entre dos grupos bien definidos entre las firmas de búsqueda ejecutiva.

Tanto en el ámbito académico (Khurana, 2002a) como en el profesional (Berger, 1987) están de acuerdo en que el flujo de información y la comunicación bidireccional son imprescindibles para producir resultados de alta calidad, esto sólo es posible gracias a la interacción entre las partes. Por lo tanto, podríamos aceptar que estos dos grupos de especialistas en el tema establecen que las asimetrías de información tienen resultados negativos para el proceso.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores, podemos estar de acuerdo que el cliente puede medir la relación con el proceso de búsqueda y su relación con las firmas de búsqueda ejecutiva, con los siguientes elementos:

- **Experiencia:** Es la capacidad de la empresa de búsqueda de tener constantemente un mejor rendimiento que otros competidores, siendo capaz de producir resultados concretos y, finalmente, replicar los resultados en diferentes entornos y clientes (Ericsson, Prietula, y Cokely, 2007). Las características mencionadas antes también están incluidos en los enfoques muestra por Shanteau *et al* (2002). Este suele ser el argumento de mitigación de riesgos por adelantado por el principal o su cliente.

- **Servicio:** En nuestro caso, esto se refiere a la variedad de productos y servicios que las firmas de búsqueda ejecutiva puede ofrecer, visto como otra manera, podemos decir que es la propuesta de valor del cazatalentos en comparación a otros, ¿cómo se diferencian entre ellos? Por ejemplo, los servicios de verificación de antecedentes, pruebas psicométricas a los candidatos, entre otros. Esta diferenciación puede ayudar al Principal en la elección entre un gran número de agentes.

**Calidad:** Britton *et al* (2000) explican la calidad de un proceso de búsqueda Ejecutiva, procesos que son manejados incorrectamente y pueden dar lugar a la designación del individuo erróneo (selección adversa<sup>3</sup>). Por lo tanto, la calidad se mide en dos aspectos, el resultado (lo que recibe el cliente) y procesos (cómo se entrega el candidato).

**Mitigación de riesgos:** Teniendo en cuenta lo delicado de algunas posiciones y que las organizaciones (clientes) son vulnerables a los riesgos del conocimiento público, el cazatalentos tendrá que reducir o minimizar la posibilidad de riesgo por el control de la información perfecta y un alto nivel de confidencialidad. Finalmente, utilizando el marco de la teoría de agencia, esperamos a equilibrar el reparto de riesgos entre las partes (Britton y Ball, 1994).

Todos estos elementos que se describen previamente se han considerado por Hall *et al* (2009). Se pueden considerar esquemas para las expectativas del cliente. Destacamos sobre todo a los elementos de Calidad y mitigación de riesgo debido a que en estos, el intercambio de información tendrá un impacto más profundo en comparación con los otros dos.

Con todo esto dicho, vemos que es evidente que en la relación, Cliente-Cazatalentos-Candidato siempre habrá asimetría de la información, por lo que es sin duda una "falla del mercado". Cuando esto ocurre, el mayor activo en el intercambio entre las partes es la información.

Todos estos argumentos nos permiten revelar nuestra segunda proposición:

***P2: "El desempeño anterior del agente (cazatalentos) puede ser un factor determinante positivo para una posterior búsqueda con el mismo principal (cliente)".***

Ahora que hemos clarificado cómo medir la relación entre el Cliente y cazatalentos, podemos establecer que en la medida de que la calidad de esta relación sea superior, las posibilidades para contactar con la autoridad de contratación y establecer el perfil oculto son mayores, resultando en un proceso de búsqueda ejecutiva más eficiente.

**El problema potencial de "Doble Principal". Riesgo moral y las asimetrías de información por la Autoridad de contratación y de las Unidades de Recursos Humanos.**

Pareciera entonces, que resultados exitosos previos por parte del cazatalentos, el tener un perfil adecuado (KSA) y ofrecer un servicio de calidad es suficiente para garantizar resultados, sin embargo la realidad es en muchas oportunidades otra.

En primer lugar, si la búsqueda realizada por el cazatalentos, es una posición de nivel C<sup>4</sup> la autoridad de contratación será cualquiera de los miembros de la Junta Directiva (Khurana, 2002b) o el Ejecutivo quien dejará la organización.

Por eso, tendríamos varias personas con características especiales a cubrir, en segundo lugar, si la posición buscada por el consultor es de un nivel medio o alto en la jerarquía, lo más probable es que se tenga que hacer frente a la intervención de dos: la Unidad de Recursos Humanos y la Autoridad de Contratación. Por lo tanto, podemos estar en presencia de una situación de doble Principal-Agente.

Después de realizar una revisión documental, hemos descubierto que no hay una definición clara de la autoridad de contratación. Por lo tanto, proponemos el siguiente concepto: *quién, en igualdad de condiciones, y siguiendo los requisitos y políticas de recursos humanos, elige entre un grupo de posibles*

*candidatos, a quien es el mejor candidato para cumplir con una posición abierta, muy probablemente tendrán alguna figura de reporte directo para el cargo, la autoridad de contratación será el principal tomador de decisiones en el proceso de contratación.*

Podemos preguntarnos en este punto, por qué es importante tener en cuenta la diferencia que tiene el cazatalentos a superar para así poder interactuar con la autoridad de contratación. La respuesta es información, la velocidad del flujo de información y los esfuerzos de coordinación. Por lo tanto, nuestro objetivo es tener en cuenta a la unidad de recursos humanos como un "intermediario de la información" (Kauffman, Subramani, y Wood, 2000).

Las partes involucradas en el contrato pueda ejercer el control sobre el proceso. No es un esfuerzo de colaboración, así como una decisión estratégica (esto puede aumentar, dependiendo del nivel del puesto a cubrir). Tanto el cazatalentos y la unidad de recursos humanos, comparten responsabilidades en el resultado (por una parte el cazatalentos puede no recibir una nueva orden de trabajo, o el cliente puede exigir la cláusula de garantía).

Con todo esto dicho, presentamos nuestra tercera proposición:

**Proposición 3 "El acceso a la HA tendrá un efecto positivo sobre el resultado del proceso"**

Este potencial acceso a más información, se puede ver por el cazatalentos como otra oportunidad para llenar cualquier laguna dejada en el perfil del cargo o KSA, y previas relaciones de trabajo con el mismo cliente. De hecho, podemos afirmar, que si no se permite el acceso a la autoridad de contratación, pero el perfil oculto se revela indirectamente por el Cliente, en consecuencia, el cazatalentos usará la información.

**Perfil Oculto, parte importante de las asimetrías de información**

A pesar de que la selección ejecutiva puede ser vista como una cadena de decisiones individuales (con filtros o criterios individuales), el hecho, es que, esto también puede verse fácilmente como una decisión de grupo.

El concepto de un perfil oculto ya se utilizó en el campo de la psicología social, en el concepto se presenta una situación en la que una parte de la información se comparte entre los miembros del grupo antes de reunirse entre sí, pero otra parte de información no es compartida, es sólo manejada por uno de los

miembros del grupo. Los miembros del grupo tienen que tomar una decisión consensuada, pero ningún miembro del grupo puede tomar la decisión solo con la información individual. Por lo tanto, la posibilidad de obtener la decisión óptima es mediante la puesta en común de la información no compartida en la discusión (Stasser y Titus, 1985).

Ahora, vamos a extrapolar el concepto a nuestro grupo de tres elementos (Cazatalentos-Cliente-Candidato). Muy probablemente, todos ellos pueden tener la KSA y atributos organizativos para los candidatos en la mano, pero sólo la autoridad de contratación tendrán la decisión de elegir a uno de los candidatos filtrados por la firma de búsqueda ejecutiva y la unidad de recursos humanos.

Perfil oculto de la posición es todas esas características personales del candidato y los atributos que pueden desencadenar la decisión de contratación de la autoridad de contratación, en cuanto a un grupo de candidatos con KSA similares, elementos como la etnia o raza, estado civil, aficiones, similitud en la Universidad de procedencia, las industrias, posición política, orientación sexual, pertenencia a clubes sociales, grupos de afinidad, entre otros.

En algunos otros casos estos atributos de similitud sociales (Coverdill y Finlay, 1998) a menudo llamado "química", con la diferencia de que la química se desarrolla cuando el proceso de la entrevista está en curso. Perfil oculto está presente incluso antes de iniciar el proceso. Estos elementos a menudo pueden ser considerados un "sesgo de selección" o "cuestiones discriminatorias", por lo que la autoridad de contratación no está dispuesta a compartir por adelantado o directamente esta información a los demás miembros del grupo (cazatalentos y la unidad de recursos humanos, siempre que sea el caso).

Es importante mencionar la investigación desarrollada por Dreher *et al* (2011), en la que se han encontrado evidencias de que temas como la raza, el género y las minorías, son formas no reconocidas de sesgo. Por otra parte, en el mismo artículo, muestra evidencias que vinculan estos temas a la movilidad (se refiere a cambios de un empleo a otro) y compensación.

Usando una "modificación" (Davies, Dick, y Hase, 1999) de Luft (1969) "La Ventana de Johari" la conciencia de este sesgo de selección o cuestiones discriminatorias puede estar ubicado en el cuadrante II (área ciega, donde

otros pueden ver las cosas de nosotros mismos que no nos damos cuenta), III (área oculta, cosas que sabemos, pero no revelamos a los demás) y IV (actividad desconocida, ni nosotros ni otros son conscientes de ciertos comportamientos o motivos).

En consecuencia, no es irracional pensar que la autoridad de contratación no es consciente del sesgo probable. Al final, este individuo es el que va a interactuar con estos candidatos potenciales.

Una posible explicación de por qué la autoridad de contratación tiende a dar prioridad a los candidatos con la similitud social es una perspectiva relacionada con la "teoría de la perspectiva" (Kahneman y Tversky, 1979), lo que explica que las personas tienden a decidir asumiendo el riesgo al dar un peso importante en el valor futuro de su veredicto.

Por lo tanto, el uso de proxy de las similitudes sociales, la autoridad de contratación puede pensar que la persona con la que comparte este elemento debe tener un rendimiento similar al que toma las decisiones de la contratación.

La autoridad de contratación es más a menudo adversa al riesgo al elegir un candidato probable, ya que pueden ver el resultado positivo (Huber, Neale, y Northcraft, 1987) a través de este candidato con similitudes sociales que coinciden con el perfil oculto.

En base en los argumentos elaborados anteriormente, presentamos nuestra última proposición:

***P4: "La selección del candidato óptimo por parte de la Autoridad de Contratación dependerá parcialmente de la capacidad del cazatalentos en comprender las características incluidas en el perfil oculto".***

Ejemplos de características a ser identificadas por medio del Screening:

Características de los antecedentes relacionados con los profesionales pares con un reporte directo a la autoridad de contratación. Los elementos decorativos personales en la oficina de autoridad de contratación o entornos de trabajo (En el ejemplo: fotografías, objetos de recuerdo de Deporte, Documentos o títulos en paredes, libros, entre otros). Evaluación en cuanto a la última experiencia positiva, durante la contratación de otra persona en posición de reporte directo.



Al final, cualquier información que pueda ayudar al cazatalentos a descubrir el perfil oculto, afecta positivamente la selección del candidato. Teniendo en cuenta la falta de homogeneidad entre los candidatos (Stigler, 1962) más información puede marcar la diferencia.

Lo que hemos definido como el perfil oculto, en nuestra opinión, será en parte, de la calidad que posteriormente la autoridad de contratación medirá con un resultado. Siendo el cazatalentos en intermediario en esta relación de negocios, una habilidad importante para tener la sensación de calidad definida (Akerlof, 1970).

### **Discusión**

El concepto que se presenta como un "perfil oculto" es un constructo cimentado teniendo en cuenta precisamente lo que muchas veces el cliente quiere, aunque lamentablemente el cazatalentos no puede proporcionar, un candidato que haga concordancia con el perfil del cargo o SKA, el FIT y todas esas características no reveladas directamente durante la interacción. El concepto además de estar en concordancia de la teoría considerada por nosotros, sino también con fuertes vínculos con otra literatura. Nuestra opinión se inclina más a los procesos y las interacciones entre las partes (cliente y cazatalentos). Estamos seguros de que puede haber otros factores que también pueden afectar el resultado esperado.

Estos factores no considerados en nuestra opinión son las externalidades del mercado de trabajo o en el ambiente de negocios en que el cliente puede desarrollarse.

Otro de los aspectos que la investigación no tuvo en cuenta fue la interacción entre el cazatalentos y el candidato, y cómo esto puede afectar el proceso antes y después de la decisión de contratación.

Durante la revisión de la literatura y el concepto de desarrollo de "perfil oculto" que observamos en común con el tema "estigma", tema de investigación que por lo general toca puntos de vista éticos. Tomará tiempo para que la industria de búsqueda de ejecutivos no pueda quitarse la etiqueta de guardianes, al final la calidad de servicio se basa fundamentalmente en dar lo que quiere el cliente.

Por lo tanto, la profundización de la investigación sobre estos aspectos ayudaría a continuar recibiendo las posibles soluciones a los procesos de

búsqueda de ejecutivos que terminan con un "mal gusto" por los clientes y los cazatalentos. Además de proporcionar correctivos a aquellas situaciones irregulares, pudiendo confirmar que, aunque esta relación que se ha descrito, es por naturaleza, de gran potencial en la información asimétrica, estas se pueden superar usando conceptos de la teoría económica como el Screening.

Estamos de acuerdo en que perfil del cargo es sin duda una increíble pieza de información, por lo menos para reducir técnicamente la selección preliminar de los candidatos, sin un claro perfil, parece que el cazatalentos estaría "lanzando aviones de papel a ninguna parte". Por otra parte, nuestra revisión se inclina a ver que, además de todo el desarrollo de los métodos de reclutamiento y selección usados por recursos humanos y los cazatalentos, todavía hay tareas pendientes.

A la larga, el dilema "Doble Principal" que se argumenta en el artículo puede desencadenar una toma de decisiones difíciles para el Cazatalentos, si se inclina más la balanza hacia la unidad de recursos humanos o hacia la autoridad de contratación. Teniendo en cuenta que la Teoría de la Agencia ha sido probada usando experimentos de laboratorio (Eisenhardt, 1989), nuestras propuestas podrían eventualmente ser comprobadas por esta vía, sin embargo el control de las variables para sus efectos tendría que ser muy minucioso, pero definitivamente percibimos compatibilidad de nuestro modelo propuesto y una eventual experimentación. La argumentación teórica de este trabajo puede, en parte, tratar de dar soluciones a lo que se ha dicho al principio, que muchos cazatalentos pueden presentar fácilmente un gran número de candidatos al cliente, aunque puede suceder, que el cliente no se siente lo suficientemente satisfecho con la solución aportada.

### **Conclusión e implicaciones**

Los altibajos en la organización moderna no han reducido la importancia que cazatalentos prevén a las organizaciones. Sin embargo, todas las nuevas tendencias en medios sociales han hecho un cambio completo en su papel para los negocios. Esto no quiere decir que lo que hacen es por sentido. Las firmas de búsqueda ejecutiva tienen que mantener un alto nivel en su propuesta de valor para mantener "matchmaking" o emparejamiento.

Nuestro artículo presenta contribución a los practicantes de recursos humanos en cuanto a algunas cuestiones. En primer lugar explicar a los profesionales

que, además de los aspectos técnicos de la orden de trabajo en particular, tienen que trabajar mucho más en la evaluación del FIT, y entender las necesidades reales de los clientes. Segundo, los cazatalentos y los clientes deben entender que esta es una relación que por lo general vale la pena en el largo plazo, les animamos a que evalúen su relación después de algunas interacciones o búsquedas.

Para mitigar el riesgo asociado a la primera y segunda asignación u orden de trabajo, se debe comenzar con las posiciones con el nivel más bajo de exposición. Otra posibilidad para mitigar este riesgo es que tanto los clientes y la empresa de búsqueda de ejecutivos deberían tomar más tiempo en conocerse, a veces apresurar la búsqueda sin el conocimiento mutuo puede terminar en la selección de un candidato que, técnicamente es el ideal, pero no cubre el "perfil oculto".

Consideraciones de los profesionales son los relacionados con las trabas creadas por la unidad de recursos humanos, deben entender que el cazatalentos y ellos reman en la misma dirección, por lo tanto, participar en la rivalidad entre ellos afectará el resultado y la posible interacción con la autoridad de contratación para búsquedas futuras.

Hemos contribuido a la literatura al investigar más en profundidad las interacciones entre las firmas de búsqueda ejecutiva y clientes. También hemos utilizado la teoría de la agencia a una situación particular en la selección de ejecutivos, que sólo algunos trabajos previos han considerado.

También hemos presentado dos conceptos, "perfil oculto" y "Autoridad de Contratación", conceptos que pueden plantear algunas interrogantes, lo que permitirá presentar nueva investigación con otras variables o unidades de análisis.

### **Referencias bibliográficas**

- Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Berger, M. L. (1987). Secrets of an executive recruiter. *The CPA Journal*, 57(2), 104.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.

- Britton, L. C., Wright, M., y Ball, D. F. (2000). The use of co-ordination theory to improve service quality in executive search. *The Service Industries Journal*, 20(4), 85.
- Britton, L. C., y Ball, D. F. (1994). Executive search and selection consultancies in France. *European Business Review*, 94(1), 24.
- Britton, L. C., y Ball, D. F. (1999). Trust versus opportunism: Striking the balance in executive search. *Service Industries Journal*, 19(2), 132-149.
- Coverdill, J. E., y Finlay, W. (1998). Fit and skill in employee selection: Insights from a study of headhunters. *Qualitative Sociology*, 21(2), 105-127.
- Davies, A., Dick, B., y Hase, S. (1999). The Johari window and the dark side of organisations. *Ultibase*.
- Dingman, H. B. (1993). The right fit: Executive search by retained recruiters. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(6), 26.
- Dreher, G. F., Lee, J., y Clerkin, T. A. (2011). Mobility and cash compensation: The moderating effects of gender, race, and executive search firms. *Journal of Management*, 37(3), 651-681.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., y Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. (cover story). *Harvard Business Review*, 85(7), 114-121.
- Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., y Hewitson, A. (2009). The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*, 40(5), 800-808.
- Finlay, W., y Coverdill, J. E. (1999). The search game: Organizational conflicts and the use of headhunters. *Sociological Quarterly*, 40(1), 11-30.
- Finlay, W., y Coverdill, J. E. (2000). Risk, opportunism, and structural holes: How headhunters manage clients and earn fees. *Work and Occupations*, 27(3), 377-405.
- Finlay, W., y Coverdill, J. (2002). *Headhunters matchmaking in the labor market* (1st ed.). 2002: Cornell University Press.
- Freeman, S. (2010). *"Headhunter" hiring secrets: The rules of the hiring game have changed . . . forever!* (1st ed.) CreateSpace.com.
- Garrison, N. (2005). *Headhunters and how to use them* (1st ed.). London: Profile Books Ltd.

- Hall, S., Beaverstock, J. V., Faulconbridge, J. R., y Hewitson, A. (2009). Exploring cultural economies of internationalization: The role of 'iconic individuals' and 'brand leaders' in the globalization of headhunting. *Global Networks*, 9(3), 399-419.
- Huber, V. L., Neale, M. A., y Northcraft, G. B. (1987). Decision bias and personnel selection strategies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(1), 136-147.
- Huo, Y. P., Huang, H. J., y Napier, N. K. (2002). Divergence or convergence: A cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*, 41(1), 31.
- Jenn, Nancy Garrison (2005). *Headhunters and how to use them: a guide for organisations and individuals*. Vol. 25. John Wiley & Sons.
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Finance Economics*, 3(4), 303-431.
- Jones, S. (1989). *The headhunting business* (1st ed.). London: The Macmillan Press LTD.
- Kahneman, D., y Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica* (Pre-1986), 47(2), 263.
- Kauffman, R. J., Subramani, M., y Wood, C. A. (2000). Analyzing information intermediaries in electronic brokerage. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 203.
- Khurana, R. (2002a). Market triads: A theoretical and empirical analysis of market intermediation. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 32(2), 239-262+iii.
- Khurana, R. (2002b). *Searching for a corporate savior: The irrational quest for charismatic CEO* (1st ed.) Princeton University Press.
- Lim, G., y Chan, C. (2001). Ethical values of executive search consultants. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 213.
- Luft, J. (1969). *Of human interaction*. Palo Alto, CA: National Press.
- Nazmi, B. (2005). How to get the best from a headhunter: Responding to an approach, seeking out opportunities. *Business Information Review*, 22(4), 227.
- Sengupta, S. (2004). Delegating recruitment under asymmetric information. *International Journal of Industrial Organization*, 22(8-9), 1327-1347.

- Shanteau, J., Weiss, D. J., Thomas, R. P., y Pounds, J. C. (2002). Performance-based assessment of expertise: How to decide if someone is an expert or not. *European Journal of Operational Research*, 136(2), 253-263.
- Sharma, M. (2009). How important are soft skills from the recruiter's perspective. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 3(2), 19-28.
- Showkeir, J. D., y Showkeir, M. (2006). Human resources: Engaging internal clients for better business results. *Employment Relations Today*, 33(2), 57.
- Stasser, G., y Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality & Social Psychology*, 48(6), 1467-1478.
- Stigler, G. J. (1962). Information in the labor market. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2: Investment in Human Beings), pp. 94-105.
- Stiglitz, J. E. (1975). The theory of "screening," education, and the distribution of income. *The American Economic Review*, 65(3), pp. 283-300.
- Stiglitz, J. E. (2001). *Information and The Change in the Paradigm in Economics novel prize lecture*, Disponible: [http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2001/stiglitz-lecture.pdf](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/stiglitz-lecture.pdf) Consultado: 2012, Marzo 19.
- US Census. *Human resources and executive search consulting services, comparative statistics for the united states and the states (2002 NAICS basis): 2007 and 2002*. Disponible: <http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk> Consultado: 2012, Agosto 4.
- Wiersema, M. F. (1992). Strategic consequences of executive succession within diversified firms. *Journal of Management Studies*, 29(1), 73-94.

Notas:

1. Knowledge, Skills and Attributes.
2. El concepto de daño moral en este trabajo se refiere al mismo señalado por Eisenhardt (1989) como la falta de esfuerzo por parte del Agente (el Cazatalentos) en acometer la tarea asignada por el Principal (Cliente), no debe ser confundido con el mismo concepto usado en otros ámbitos académicos y profesionales.
3. Este concepto de selección adversa, se refiere al usado por Eisenhardt (1989) en el cual el Principal (Cliente) mal interpreta las habilidades reales del agente, por ende tomando una mala decisión.
4. Posiciones de nivel C, en organizaciones americanas corresponden a muy altos niveles de la organización como Chief Executive Officer (CEO), Chief Operation Officer (COO), Chief Marketing Officer (CMO), entre otras. Equivalentes a posiciones de Presidentes, Directores y/o Gerentes de Alto nivel según la configuración de la empresa.