AESC | Dedicated to Strengthening Leadership Worldwide

GUÍA GLOBAL PARA LA SELECCIÓN DE UNA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS

Todo lo que los líderes de empresas—incluyendo CEOs, CHROs, Consejos Directivos y hasta equipos de compras—necesitan saber, entender y esperar de las Firmas de búsqueda de ejecutivos.

Por AESC - Association of Executive Search and Leadership Consultants

aesc.org

AESC

Dedicados a fortalecer el liderazgo a nivel mundial

BIENVENIDOS A AESC

Las organizaciones de hoy enfrentan desafíos sin precedentes.

El crecimiento de la tecnología ha creado un clima de cambio constante y una dinámica y cada vez más frecuente demanda de innovación.

En muchos de los mercados desarrollados, los líderes de empresas cuentan con empleados de mucha antigüedad y, al mismo tiempo, se esfuerzan por desarrollar a la siguiente generación de talento para dirigirla. En mercados emergentes, la alta dirección enfrenta el desafío de alinear el talento local con estrategias globales.

Por otra parte, todas las organizaciones buscan establecer una conexión más profunda, auténtica y a través todos sus canales con sus clientes, y al mismo tiempo, se dedican a construir una fuerte marca corporativa para atraer y retener al mejor talento. Si a todo esto le agregamos un ambiente geopolítico incierto, la complejidad parece casi imposible de manejar.

En medio de la incertidumbre y la creciente complejidad, los líderes de empresas acuden a consultores de confianza en busca de perspectivas estratégicas y minimizar el riesgo. La confianza de los accionistas, la efectividad organizacional y el compromiso de los empleados son tan sólo algunos de los beneficios inmediatos de contratar al candidato adecuado. Asimismo, los riesgos asociados a una contratación no exitosa pueden ser catastróficos. Estos riesgos se pueden reducir significativamente contratando a la Firma de búsqueda de ejecutivos apropiada. Cada vez más, las organizaciones no sólo se están asociando con Firmas de búsqueda de ejecutivos para identificar, atraer y retener al mejor talento, sino también para evaluar el talento existente, para construir planes de sucesión y para asesorar a los Consejos Directivos sobre una visión estratégica a largo plazo.

Hemos desarrollado esta guía para ayudar a los líderes de negocio a trabajar con un nuevo tipo de Firma de búsqueda de ejecutivos, a entender las soluciones que ofrecen para sus principales desafíos, a identificar cuáles son las Firmas de mayor calidad y a entender qué se debe esperar de los mejores.

Atentamente,

Karen Greenbaum
Presidente y CEO
Association of Executive Search & Leadership Consultants (AESC)

TABLA DE CONTENIDO

1. El Valor de la Búsqueda de Ejecutivos: ¿Por qué utilizar una Firma? 3
2. Entendiendo los Modelos de Adquisición de Talento: reclutamiento a contingencia y reclutamiento corporativo interno vs. Búsqueda de Ejecutivos 4
3. Seleccionando una Firma de Búsqueda de Ejecutivos 6
4. ¿Por qué Trabajar con un Miembro de AESC? 8
5. Declaración de Derechos de Clientes de AESC 10
6. Búsqueda de Ejecutivos y Privacidad de Datos 12
7. Lo que Usted como Cliente Puede Hacer para Asegurar el Éxito 14

EL VALOR DE LA BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS: ¿POR QUÉ UTILIZAR UNA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS?

1

EL PANORAMA

La competencia por líderes calificados es feroz y los mejores candidatos podrían encontrarse en la misma ciudad o del otro lado del mundo. Los consultores de búsqueda de ejecutivos conocen el terreno. Las mejores Firmas de búsqueda de ejecutivos tienen acceso al mejor talento y cuentan con el know how para ayudar a sus clientes a pensar en nuevas formas para identificar, atraer y retener a los mejores líderes. Estas Firmas conocen el negocio de búsqueda de talento y, a su vez, se toman el tiempo de conocer su negocio.

Las Firmas de Búsqueda de Ejecutivos ayudan a sus clientes a identificar los perfiles de liderazgo de los candidatos, los desafíos a los que deberán estar preparados a enfrentar y las cualidades que deben adquirir y desarrollar para responder a los mismos. Tienen los recursos y la experiencia para identificar, evaluar y asegurar a los mejores candidatos y están comprometidos con el éxito de sus clientes. Las mejores Firmas de búsqueda de ejecutivos se vuelven aliados estratégicos de sus clientes, proporcionando una perspectiva profunda en las industrias, los roles funcionales y las geografías en donde sus clientes operan. Tienen que ser expertos ya que, como socios, entienden lo que está en juego—el valor del éxito y el costo del fracaso.

REDUCIENDO EL RIESGO Y HACIÉNDOLO CORRECTAMENTE

La confianza de los accionistas, la efectividad organizacional y el compromiso de los empleados son tan sólo algunos de los beneficios inmediatos de "hacerlo correctamente." Los riesgos asociados con una contratación no exitosa pueden ser desastrosos. Los costos de reemplazar a un CEO o a un Director que no hayan tenido éxito son enormes.

Los costos directos de una contratación errónea incluyen la compensación, el impacto en las ventas y/o en la imagen en el mercado. Los costos indirectos pueden ser aún más significativos e incluyen el impacto negativo sobre la confianza organizacional, del mercado y de los clientes. Las investigaciones confirman lo que los líderes de negocio conocen por experiencia: la contratación errónea de un ejecutivo afecta la moral y la productividad de los empleados, las relaciones entre los clientes y la empresa y el desempeño económico.

Estos riesgos se pueden reducir considerablemente y, por otro lado, los beneficios verse potenciados si se capitalizan los sofisticados procesos de evaluación, selección y de investigación previa que Las Firmas de Búsqueda de Ejecutivos proporcionan a sus clientes. Expresado en forma sencilla, “el hacerlo correctamente” es esencial para el éxito del negocio.

2

ENTENDIENDO LOS MODELOS DE ADQUISICIÓN DE TALENTO: RECLUTAMIENTO A CONTINGENCIA Y RECLUTAMIENTO CORPORATIVO INTERNO VS. BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS

La consultoría de búsqueda de ejecutivos es una forma especializada de consultoría de gestión, la cual proporciona beneficios significativos más allá de la adquisición exitosa de talento a nivel ejecutivo. Incluye evaluar una organización y su cultura, integrar a un líder óptimo y aconsejar a la plana ejecutiva y a miembros del directorio. Por otra parte, un reclutador que trabaja a contingencia está enfocado en identificar a candidatos potenciales y en ayudar al cliente a reducir el número de candidatos viables.

Una empresa puede adoptar cualquiera de las tres alternativas para contratar a sus ejecutivos: consultoría de búsqueda de ejecutivos, reclutadores a contingencia o reclutamiento interno.

BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS

Las Firmas de Búsqueda de Ejecutivos son consultores de gestión especializados que trabajan de manera exclusiva y con capacidad de asesoría. Una Firma de búsqueda de ejecutivos se convierte en socio de su cliente en la identificación, evaluación y selección del mejor candidato posible. Es la experiencia y la reputación de Las Firmas de Búsqueda de Ejecutivos lo que ayuda a atraer a candidatos altamente calificados que no están en búsqueda activa. La mayoría de estos candidatos están conformes y desafiados en sus posiciones actuales, por lo que la confianza en la Firma de búsqueda y la confidencialidad de sus procesos resulta esencial para lograr que estos consideren una nueva oportunidad laboral. Para asegurarse que un candidato ha sido evaluado en profundidad, Las Firmas de Búsqueda de Ejecutivos emplean metodologías altamente sofisticadas, incluyendo entrevistas basadas en competencias, referencias personales y profesionales de fuentes confiables y procedimientos que contienen evaluaciones psicométricas y vastos assessments. Su éxito se define por el compromiso a largo plazo y el impacto que pueda generar el ejecutivo incorporado en la organización y por lo tanto, están motivadas a asegurar una contratación exitosa y duradera para su cliente.

RECLUTAMIENTO INTERNO

Es probable que las grandes organizaciones cuenten con un departamento de reclutamiento interno eficiente. Un equipo interno tiene muchas herramientas sólidas disponibles, incluyendo inventarios de competencias de la organización, acceso a herramientas de reclutamiento tradicionales y una red de candidatos potenciales. Generalmente, los departamentos de reclutamiento internos están mejor capacitados para enfocarse en la búsqueda de posiciones de entrada y gerencia media.

No obstante, cuando se trata del reclutamiento de ejecutivos senior, los candidatos se preocupan por la protección de su confidencialidad. Puede ser muy incómodo para un candidato expresar interés en una potencial oportunidad y discutir en primera instancia asuntos confidenciales con representantes de otra organización, que frecuentemente son competencia. El papel de intermediario que Las Firmas de Búsqueda de Ejecutivos juegan entre el candidato y el cliente es algo altamente valorado. Los equipos internos frecuentemente trabajan con una Firma de búsqueda de ejecutivos para buscar profesionales que ocupen puestos de alto nivel ejecutivo y posiciones en el directorio.

RECLUTADORES A CONTINGENCIA

Los reclutadores que trabajan a contingencia presentan un pool de candidatos que cumplen con ciertos criterios. Generalmente, no operan con exclusividad. Un reclutador a contingencia generalmente trabaja en la etapa inicial del proceso, dejando el trabajo de evaluación y selección al cliente. Buscan colocar a tantos candidatos cómo sea posible en el menor tiempo y tienden a trabajar con muchas asignaciones en forma simultánea. Frecuentemente se miden por el volumen de colocaciones. Si una asignación específica no está obteniendo resultados, los reclutadores a contingencia tendrán muy poco incentivo para continuar. Este tipo de reclutamiento frecuentemente se utiliza para niveles gerenciales medios o para puestos en donde existe un gran número de candidatos calificados. Tienden a enfocarse en candidatos que están activamente buscando un nuevo rol y en posiciones que tienen un menor riesgo asociado con una colocación fallida.

Desafortunadamente, frecuentemente se cree que la búsqueda de ejecutivos y el reclutamiento a contingencia son intercambiables, cuando de hecho, son modelos completamente diferentes, utilizados para necesidades distintas. He aquí cómo difieren:

FIRMAS DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS VS. RECLUTADORES A CONTINGENCIA: DIFERENCIAS

DEFINITIONS

Las Firmas de Búsqueda de Ejecutivos son consultores de gestión especializados, que trabajan con exclusividad y que cumplen un rol de asesores para sus clientes. Una Firma de búsqueda de ejecutivos se asocia con su cliente para identificar, evaluar, seleccionar e incorporar al mejor candidato posible.

Los reclutadores a contingencia presentan a sus clientes un pool de candidatos que cumplen con determinados criterios. Un reclutador que trabaja a contingencia generalmente se enfoca en la etapa inicial del proceso, dejando el trabajo de evaluación, selección e integración al cliente.

MODELO DE NEGOCIOS

Las Firmas de Búsqueda de Ejecutivos operan con exclusividad, muy orientadas al cliente y trabajan en un número limitado de asignaciones a la vez. Normalmente, estas Firmas presentan candidatos con diversos antecedentes y tienen acceso a profesionales que no están buscando activamente un cambio laboral. Se involucran en todos los aspectos del proceso, desde la definición de la estrategia de búsqueda hasta la incorporación del candidato. Cobran honorarios en forma de anticipos para cada asignación, que son consistentes con su profundo trabajo de consultoría. Las Firmas de Búsqueda de Ejecutivos proporcionan un servicio de calidad, una lista de candidatos altamente calificados y desarrollan con sus clientes relaciones a largo plazo construidas en base a la confianza.

Los reclutadores contingentes buscan presentar a tantos candidatos cómo sea posible en el menor lapso de tiempo. Tienden a trabajar con muchas asignaciones a la vez. Si una asignación específica no está obteniendo resultados, los reclutadores que trabajan a contingencia tendrán muy poco incentivo para continuar. Estos ofrecen sus servicios sin solicitar ningún adelanto y cobran un honorario cuando los candidatos presentados por ellos son contratados. Los honorarios generalmente son menores, y reflejan el alcance limitado de su trabajo. Los reclutadores a contingencia proporcionan candidatos listos para moverse y presentan, en plazos más cortos, un gran número de currículums.

METODOLOGÍAS

Los consultores de búsqueda de ejecutivos desarrollan un know how especializado al entender la industria, la estrategia de negocios y las necesidades particulares de sus clientes. Emplean metodologías altamente sofisticadas, incluyendo entrevistas basadas en competencias, referencias personales y profesionales provenientes de fuentes confiables y procesos que contienen evaluaciones psicométricas y vastos assessments. Proporcionan una lista de los candidatos más calificados, aquellos con la capacidad de adaptarse a la cultura del cliente y los antecedentes y experiencia adecuados para la posición en particular. Su éxito se define por el compromiso a largo plazo y el impacto que pueda generar el profesional contratado y, por lo tanto, están motivadas a asegurar una contratación exitosa y duradera para su cliente.

Los reclutadores a contingencia aprovechan redes de contactos, anuncios y bases de datos en línea para identificar a un gran número de currículums de candidatos que probablemente cumplen con los criterios del cliente. Los currículums se comparten con el cliente, quien entonces adopta un enfoque más práctico en revisar y en evaluar a los candidatos. En virtud de la naturaleza de este modelo de negocios en la que los honorarios se cobran si el candidato ingresa, los reclutadores a contingencia están motivados a presentar un gran número de currículums a diversos clientes, tan rápidamente como les sea posible. Presentarán al mismo candidato a más de un cliente para lograr sus objetivos

ASIGNACIÓN OBJETIVO

Las Firmas de Búsqueda de Ejecutivos se utilizan normalmente para posiciones de alta dirección y miembros de directorios. Generalmente, las asignaciones son para roles en donde el mejor candidato es difícil de encontrar y de persuadir y en donde el impacto potencial del éxito o del fracaso de la búsqueda es mayor.

Los reclutadores a contingencia se utilizan, frecuentemente, para puestos de nivel medio o para puestos en donde existe un gran número de candidatos calificados. Se enfocan en contrataciones masivas, en candidatos que están activamente buscando un nuevo rol y para posiciones que tienen un impacto potencial menor dentro de la organización del cliente.

PERSPECTIVAS DE LOS CANDIDATOS

Las Firmas de Búsqueda de Ejecutivos acceden, habitualmente, a ejecutivos senior que pueden no estar buscando activamente un cambio laboral y que manejan su posible interés con un alto grado de confidencialidad. Ayudan a estos candidatos ocultos a detectar las potenciales ventajas de explorar nuevas oportunidades.

Los reclutadores a contingencia acceden habitualmente a candidatos en roles gerenciales medios, la mayoría de los cuales están activamente buscando nuevos desafíos. Tienen una fuerte orientación comercial y se enfocan en trabajar con muchos clientes y candidatos, lo cual puede ser una ventaja para los candidatos de nivel medio que están buscando un cambio.

3 SELECCIONANDO UNA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS

El reclutamiento exitoso de directivos de alto nivel es crítico para el éxito de cualquier organización. Por lo tanto, la selección de un consultor para una función tan importante debe ser efectuada con cuidado y considerando ciertos criterios, que pueden no ser evidentes a simple vista.

Existen numerosas empresas que pretenden proporcionar servicios de consultoría de búsqueda de ejecutivos. La gran cantidad de Firmas no calificadas para llevar a cabo una búsqueda ejecutiva ha creado la necesidad de contar con directrices. Los clientes necesitan evaluar la calidad, el profesionalismo, la reputación y el historial, tanto de la Firma de búsqueda como del consultor que está manejando la asignación.

Preguntar si la Firma es miembro de la Asociación Global de Consultores de Búsqueda de Ejecutivos y de Liderazgo (AESC por sus siglas en inglés) es un buen punto de inicio. Todas las Firmas de búsqueda de ejecutivos miembros de AESC han sido examinadas con rigurosas normas de calidad y están comprometidas con el Código de Práctica Profesional de AESC.

Al seleccionar una Firma de búsqueda de ejecutivos, es importante que el cliente tenga un conocimiento exhaustivo de los servicios proporcionados, la metodología utilizada, cualquier limitación que pueda afectar potencialmente la búsqueda, quién manejará la asignación y el detalle de los honorarios, gastos y otros pormenores. Al analizar las Firmas a seleccionar, el cliente deberá considerar los siguientes aspectos:

1. CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA, ESPECIALIZACIÓN Y ALCANCE GEOGRÁFICO

Frecuentemente, el negocio de búsqueda de ejecutivos es altamente especializado según la industria, función y alcance territorial. También existen reconocidas Firmas generalistas, especialmente en mercados más pequeños, en donde consultores de búsqueda de excelente reputación, manejan proyectos en una amplia gama de funciones e industrias.

Aun cuando el procedimiento de búsqueda puede variar, el mayor valor que una Firma de búsqueda aporta a sus clientes es el conocimiento funcional y profundo de la industria e cuestión. Un cliente de la industria farmacéutica querrá asegurarse que su consultor de búsqueda conozca profundamente ese mercado. A su vez, una fintech buscando una ventaja competitiva en el mercado del Reino Unido querrá seleccionar una Firma con profundos conocimientos, tanto en ese sector como en ese mercado geográfico. Tanto el expertise funcional como el digital pueden ser importantes. Por ejemplo, un cliente en búsqueda de su CMO (Chief Marketing Officer) para impulsar una transformación organizacional, querrá trabajar con una Firma que tenga experiencia llevando a cabo búsquedas de CMOs y que entienda el ambiente digital dentro del cual los CMOs se desarrollan.

2. EXPERIENCIA

La calidad es un factor esencial al seleccionar una Firma de búsqueda de ejecutivos. De la misma manera que un cliente desea que se efectúen verificaciones de referencias de los candidatos, las referencias de la Firma de búsqueda son una parte importante del proceso de selección. La reputación de la Firma y, más específicamente, la del consultor que esté manejando la asignación, se pueden evaluar mediante comentarios acerca del desempeño pasado. Los plazos de búsqueda y las asignaciones recurrentes son indicadores de un fuerte compromiso con los clientes.

3. GARANTÍAS Y CONDICIONES

Así como ocurre en otro tipo de consultoría, los clientes contratan a Firmas de búsqueda de ejecutivos por su servicio de asesoría altamente especializado. La búsqueda de ejecutivos es un servicio de asesoría con enfoque consultivo—los honorarios corresponden al know how, al research y al acceso brindado para alcanzar el resultado deseado. Aunque es la excepción, una búsqueda ejecutiva podría no siempre resultar en la contratación de un ejecutivo externo. Una asignación de búsqueda podría ser descontinuada por motivos organizacionales que escapan al control del consultor.

Por lo tanto, los clientes deben conocer claramente la política de la Firma en relación a circunstancias fuera de lo común. ¿Bajo qué circunstancias y en qué plazo de tiempo una Firma reemplazará a un candidato que se retira de su puesto voluntaria o involuntariamente? Si un candidato es contratado ahora o más adelante para un puesto distinto al de la búsqueda asignada, ¿cuál es la obligación del cliente ante la Firma de búsqueda? ¿Cuáles son los factores que pueden provocar que la Firma de búsqueda se retire de una asignación o que considere que las especificaciones del perfil han sido lo suficientemente modificadas para justificar el comienzo de una nueva búsqueda? Cualquier Firma de búsqueda de ejecutivos respetable es clara y directa sobre la manera de manejar estas situaciones, y es importante que cliente las entienda antes de comenzar un proyecto.

4. OFF LIMITS Y CONFIDENCIALIDAD

Al seleccionar una Firma de búsqueda de ejecutivos, el cliente debe conocer la política de off limits de la Firma. Se trata del plazo de tiempo que debe transcurrir antes de que la Firma de búsqueda pueda reclutar talento de la organización del cliente en donde ha colocado previamente a un candidato.

El cliente debería esperar un acuerdo por escrito relacionado con este tema. Es recomendable que este asunto sea tratado como un tema de negocios entre las dos partes, se establezca un periodo de tiempo y el alcance del acuerdo de tal manera que no haya ningún malentendido futuro si hubiese algún cambio en la estructura o en los requerimientos del negocio. Se aconseja que esto sea convenido detalladamente y por escrito.

Es también recomendable revelar desde el primer momento todas las imitaciones que podrían afectar la búsqueda (organizaciones o personas off limits). De la misma manera, cualquier limitación debe ser revelada por escrito y el cliente deberá estar plenamente conforme con la existencia de un pool suficiente de candidatos disponibles para que la Firma realice una búsqueda efectiva.

EL PROCESO DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS

1
EXPECTATIVAS DEL CLIENTE
Revisar los detalles de la propuesta de servicios, incluyendo el alcance de los mismos, metodología y plazos, los honorarios, los gastos, la política de cancelación y cualquier restricción o situación de off limits. Establecer la estrategia de búsqueda, incluyendo compañías y perfil target y necesidades de diversidad. Acordar políticas de comunicación entre el cliente y los candidatos. Entender las prioridades y expectativas del cliente.

2
CULTURA ORGANIZACIONAL Y PERFIL DE CANDIDATOS
Entender en profundidad la organización del cliente, su cultura, sus estrategias a largo plazo y los objetivos a corto plazo. Analizar los competidores clave y entender las estrategias del cliente, así como la estructura de la organización.
Desarrollar el perfil del candidato considerando responsabilidades y sensibilidades culturales. Desarrollar y establecer una estrategia de búsqueda.

3
LA BÚSQUEDA
Una vez aceptada la propuesta, comienza el mapeo profundo de candidatos realizado por el equipo de la Firma. Se entregan informes verbales y escritos acerca del progreso de la búsqueda, incluyendo el alcance de la investigación y retroalimentación del mercado.
La investigación profunda incluye mapeo del mercado de los competidores target, investigación digital y llamadas de sourcing.

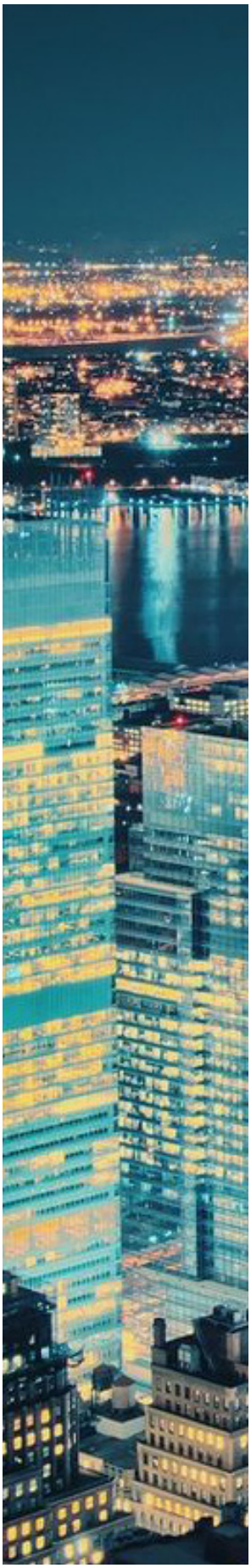
4
EVALUACIÓN DE CANDIDATOS
Mediante un proceso iterativo, se efectúa un primer filtro de potenciales candidatos que cumplen los requerimientos preliminares. Luego se llevan a cabo entrevistas preliminares, seguidas por una evaluación más exhaustiva de aquellos candidatos de alto potencial que conforman el short list. Previo a las entrevistas con el cliente, se entregan informes y evaluaciones de los candidatos presentados. Se realizan entrevistas personales profundas con el consultor de la búsqueda, verificación de credenciales, evaluaciones psicométricas y valoración de fortalezas y debilidades de la persona en relación con el puesto.

5
VERIFICACION DE ANTECEDENTES Y REFERENCIAS
Antes de la selección final, se debe realizar una verificación exhaustiva de referencias de los candidatos finalistas. Se acuerda con el cliente el enfoque que se le dará al pedido de las mismas, para evitar cualquier "sorpresa" futura

6
NEGOCIACION
Participación activa en las negociaciones finales entre las partes para asegurar que el cliente tenga la mejor oportunidad de reclutar al candidato indicado.

7
ONBOARDING
Acompañamiento al cliente y al candidato seleccionado una vez ingresado para asistir en la integración del candidato al nuevo puesto y al ambiente del cliente.

4



¿POR QUÉ ELEGIR A UNA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS QUE SEA MIEMBRO DE AESC?

MINIMICE EL RIESGO Y MAXIMICE LA OPORTUNIDAD

Desde 1959, AESC (Association of Executive Search and Leadership Consultants) ha establecido un estándar de calidad para la consultoría en búsqueda de ejecutivos y liderazgo.

Los miembros de AESC, que varían desde grandes Firmas y redes globales de búsqueda de ejecutivos y liderazgo a Firmas regionales y boutique, representan más de 9,000 profesionales de confianza en más de 70 países. Los miembros aprovechan su know how para encontrar, desarrollar y colocar, cada año, a más de 80,000 ejecutivos en posiciones directivas para organizaciones líderes a nivel mundial de todos los tipos y tamaños.

AESC facilita el pensamiento diverso e innovador en liderazgo global. Las más prestigiosas Firmas de búsqueda de ejecutivos y liderazgo se unen a AESC para demostrar su compromiso con las normas de calidad que AESC representa y para moldear el futuro de la profesión. Los líderes de negocios a nivel mundial contratan a Firmas miembros de AESC como asesores de confianza para minimizar el riesgo y obtener una ventaja competitiva.

Los miembros de AESC son reconocidos líderes en asesoría en la búsqueda de ejecutivos y liderazgo.

HE AQUÍ CÓMO:

- AESC es una asociación exclusiva de miembros aprobados con normas de calidad rigurosas.
- Los miembros de AESC renuevan anualmente su compromiso de cumplir con el estricto Código de Práctica Profesional de AESC.
- Los miembros de AESC comparten un compromiso profundo con su profesión, anticipándose a las tendencias de talento ejecutivo global, en representación de sus clientes.
- Los miembros de AESC entregan soluciones diseñadas para compañías de alto desempeño, en un entorno altamente dinámico y desafiante.
- Los miembros de AESC ayudan a sus clientes a minimizar el riesgo proporcionando confianza, credibilidad y seguridad.

LA CÚSPIDE DE LA PROFESIÓN

Los miembros de AESC son Firmas que aseguran los máximos estándares de calidad a nivel mundial. La membresía es selectiva y llevada a cabo por un consejo regional de AESC, utilizando estándares globales de investigación y evaluación previa. El riguroso proceso de revisión incluye una visita en sitio, una evaluación extensa de los procesos de la Firma, verificación de referencias de clientes y una revisión de cualquier acción jurídica que implique a la Firma en violaciones éticas. Si son seleccionados, los miembros convienen en adherirse al Código de Práctica Profesional de AESC.

CÓDIGO DE PRÁCTICA PROFESIONAL DE AESC

Los miembros de AESC están comprometidos con elevadas prácticas profesionales, actuando en pos de los intereses de sus clientes, de los candidatos, de la comunidad en general y de nuestra profesión. A fin de asegurar que nuestros miembros se adhieran a las mejores prácticas de la profesión, AESC desarrolló un Código de Práctica Profesional.

INTEGRIDAD
Los miembros de AESC se manejan con integridad absoluta y en todo momento son abiertos, honestos y merecedores de confianza.

OBJETIVIDAD
Los miembros de AESC se convierten en asesores de confianza, proporcionando una recomendación independiente y objetiva.

EXCELENCIA
Los miembros de AESC se enfocan en las necesidades particulares de negocios de cada uno de sus clientes, brindando un servicio de alta calidad y utilizando metodologías rigurosas y efectivas.

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN
Los miembros de AESC valoran el liderazgo diverso. Identifican al talento mejor calificado buscando y evaluando sin parcialidad.

CONFIDENCIALIDAD
Los miembros de AESC respetan, en todo momento, la información confidencial confiada por sus clientes y candidatos.

EVITANDO CONFLICTOS DE INTERÉS
Los miembros de AESC evitan conflictos de intereses entre clientes y candidatos. En caso de existir un potencial conflicto, el mismo es señalado y resuelto antes de comenzar la asignación.

CONFIANZA Y SEGURIDAD

Las Firmas miembros de AESC proporcionan a sus clientes credibilidad. Los miembros de AESC aseguran niveles adecuados de cumplimiento regulatorio para sus clientes. El panorama de gobierno corporativo está evolucionando a paso rápido y a escala global. Con la creciente supervisión y transparencia, es crítico que los procesos de búsqueda y contratación, particularmente en roles senior de liderazgo, puedan someterse a un escrutinio intenso. Cada vez más, los directorios ponderan el valor de contratar a un tercero independiente para identificar talento diverso y de alta calidad, asegurando que han identificado lo mejor del mercado, no tan sólo a amigos y a sus propias redes de contactos.

Con respecto a la búsqueda de ejecutivos, los candidatos responden en forma muy distinta a un tercero independiente que al contacto directo de la compañía contratante. Los altos ejecutivos confían en la confidencialidad de un tercero independiente experimentado. Están mejor predispuestos a considerar oportunidades propuestas por alguien de confianza. Los miembros de AESC se aseguran de que los candidatos tengan una experiencia altamente profesional, respetuosa y positiva. Esa experiencia puede enriquecer la percepción que tiene el candidato acerca del cliente y, consecuentemente aumenta la probabilidad de aceptación de una oferta de clientes representados por un miembro de AESC. Para todos los servicios, la integridad es el principio más importante del Código de AESC. Los miembros tienen un compromiso inquebrantable con la integridad y cuentan con las mejores prácticas de la profesión. Los clientes pueden estar seguros de que su consultor llevará a cabo las asignaciones con el máximo profesionalismo.

ACCESO

Los miembros de AESC proporcionan a las empresas una ventaja competitiva—la capacidad de encontrar, atraer y desarrollar al mejor talento disponible y asegurar que los ejecutivos se integren exitosamente.

Los miembros de AESC proporcionan un acceso mucho más amplio al mercado laboral pasivo, compuesto de personas que no están buscando activamente empleo, pero que podrían estar abiertas a una oportunidad interesante. Si bien es particularmente desafiante acceder a ese mercado, ésta es una de las muchas áreas en donde los miembros de AESC destacan. Los miembros cultivan relaciones a largo plazo, a través de interacciones profundas y significativas dentro de industrias específicas en las cuales se especializan.

LIDERAZGO DE PENSAMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL

Los miembros de AESC se mantienen a la vanguardia de su profesión—en beneficio de sus clientes. Los miembros de AESC tienen acceso exclusivo a investigaciones y reportes sobre las problemáticas actuales relevantes a la búsqueda de talento y liderazgo efectivo, como diversidad, protección de datos y ambientes regulatorios en evolución.

AESC proporciona capacitación a sus miembros a fin de mantener las habilidades de sus equipos en su punto óptimo, incluyendo un Certificado Avanzado en Consultoría en Búsqueda de Ejecutivos y Liderazgo para consultores senior, desarrollado en conjunto con la Escuela de Relaciones Industriales y Laborales de la Universidad de Cornell. Estos programas proporcionan contenido de vanguardia y las mejores prácticas de la industria a las asignaciones de sus clientes.

ENTONCES, ¿POR QUÉ SELECCIONAR A UN MIEMBRO DE AESC?

Los clientes pueden asegurarse de trabajar con una Firma de consultoría en búsqueda de ejecutivos y liderazgo que cumpla con normas rigurosas, que tenga un conocimiento profundo de sus respectivos mercados e industrias, que esté comprometida a un Código de Práctica Profesional ejemplar y que despliegue recursos excepcionales en cada asignación. Los miembros de AESC son asesores de confianza que mejoran e innovan consistentemente para atraer a los mejores recursos en representación de sus clientes.

Al seleccionar a una Firma miembro de AESC, los clientes pueden estar tranquilos con su elección y aprovechar los beneficios que solamente un asesor de confianza puede entregar. Las mejores organizaciones trabajan con las mejores Firmas: miembros de AESC.

5

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE CLIENTES DE AESC

¿QUÉ DEBEN BUSCAR LOS CLIENTES EN UNA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS?

La incorporación de nuevos líderes puede tener un impacto significativo sobre la percepción del mercado, la confianza de los consumidores y el compromiso de los empleados. Seleccionar correctamente una Firma de búsqueda de ejecutivos es una decisión de negocios crítica que tiene un impacto a largo plazo. ¿Cuáles son sus derechos y obligaciones como cliente? Usted puede esperar lo siguiente al trabajar con un miembro de AESC.

LA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS PROPORCIONA A SUS CLIENTES UNA EVALUACIÓN PRECISA Y HONESTA DE SUS CAPACIDADES PARA EFECTUAR LA BÚSQUEDA.

Esa evaluación incluye los recursos internos de la Firma, el conocimiento de la función, el mercado y la industria en los cuales se llevará a cabo la búsqueda y un entendimiento del ambiente cultural o regulatorio del cliente.

LA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS ES ABIERTA ACERCA DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Los clientes deben asegurarse de tener reuniones con el consultor y el equipo que manejará la búsqueda y solicitar que el consultor revele los recursos asignados al proyecto y la estrategia para conseguir candidatos.

LA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS DESARROLLA UN CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SUS OBJETIVOS DE CONTRATACIÓN.

Las búsquedas efectivas y exitosas requieren que el consultor posea un conocimiento profundo y un entendimiento de las necesidades singulares de talento ejecutivo del cliente, de su cultura organizacional, de su estrategia y de sus desafíos regulatorios.

LA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS PROPORCIONA UNA CONSULTORIA DE ALTO NIVEL.

Una Firma de búsqueda de ejecutivos trabaja en asociación con el cliente para ayudarlo a definir la asignación, identificar candidatos, evaluarlos utilizando metodología sofisticada y seleccionar e incorporar aquellos candidatos más afines a través de procesos de búsqueda exhaustivos y de calidad.

LA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS MANTIENE LA INFORMACIÓN DEL CLIENTE CON ESTRICTA CONFIDENCIALIDAD.

El proceso de búsqueda de ejecutivos requiere que los clientes revelen información altamente sensible. Un consultor de búsqueda ético trata toda la información con absoluta confidencialidad, proporcionando únicamente la información necesaria a los candidatos, tal como se establece en el documento AESC Best Practices on Data Protection.

LAS MEJORES FIRMAS DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS PROPORCIONAN A SUS CLIENTES INFORMES PERIÓDICOS Y DETALLADOS ACERCA DEL PROGRESO DE LA BÚSQUEDA.

Dependiendo de la posición buscada, la disponibilidad de talento y una multitud de otros factores, una búsqueda exitosa puede tomar desde algunas semanas hasta algunos meses. La Firma de búsqueda de ejecutivos proporciona una comunicación continua y efectiva en relación a todos los aspectos de la búsqueda, incluyendo la respuesta del mercado, un listado de candidatos que estén siendo desarrollados y cualquier desafío potencial que pueda estar inhibiendo la búsqueda.

LA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS PRESENTA CANDIDATOS CALIFICADOS QUE ENCAJAN EN EL PUESTO Y EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEL CLIENTE.

Los consultores de búsqueda de ejecutivos presentan, de manera exclusiva y nunca a múltiples clientes a la vez, un rango de candidatos calificados. Se convierten en socios de sus clientes para apoyarlos en la evaluación interna de los candidatos presentados, que incluyen técnicas de entrevistas para evitar prejuicios de género inconscientes.

LA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS PARTICIPA DE TODO EL PROCESO Y AYUDA AL CLIENTE A NEGOCIAR CON EL CANDIDATO FINAL.

Una vez que el cliente ha seleccionado a un candidato final, el rol del consultor evoluciona de ser un asesor de búsqueda para convertirse en un negociador, haciendo de intermediario entre el cliente y el candidato para aumentar la probabilidad de que el candidato acepte la oferta.

LA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS PROPORCIONA A SUS CLIENTES UN ENTENDIMIENTO CLARO DE POLÍTICAS DE REEMPLAZO Y DE OTRAS SITUACIONES INUSUALES QUE PODRÍAN SURGIR DURANTE Y DESPUÉS DE LA BÚSQUEDA.

El consultor de búsqueda de ejecutivos proporciona por escrito la política de la Firma en relación a posibles situaciones, incluyendo el no ser capaz de cumplir con una asignación después de haber comenzado la búsqueda, las condiciones bajo las cuales la Firma de búsqueda puede retirarse de una asignación, o si el cliente contrata a un candidato presentado durante la búsqueda para un puesto diferente a la vacante asignada.

LA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS PROPORCIONA SEGUIMIENTO UNA VEZ INGRESADO EL CANDIDATO.

Como asesor de confianza, la responsabilidad de la Firma de búsqueda de ejecutivos no termina cuando el candidato acepta una oferta. Una Firma de búsqueda de ejecutivos comprometida colabora con la integración del candidato, permanece en comunicación con el profesional seleccionado durante un periodo de tiempo para proporcionarle apoyo y determina en conjunto con el cliente cuando el proceso puede considerarse concluido.

CONCLUSIÓN

La competencia por el mejor ejecutivo es intensa y es mucho lo que está en juego. La confianza y la integridad son el corazón de una relación exitosa y de una búsqueda exitosa. La selección de una Firma de altos estándares es una decisión inteligente y los clientes deberían asociarse únicamente con Firmas que estén comprometidas con la excelencia profesional en consultoría de búsqueda de ejecutivos y del liderazgo: miembros de AESC.

6

BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS Y PRIVACIDAD DE DATOS: CUATRO PREGUNTAS QUE LOS CLIENTES DEBEN FORMULAR

En nuestra era digital, la transparencia es un imperativo de negocios. Existen innumerables formas para conectarse y comunicarse y la información y los datos están fácilmente disponibles. No hay secretos, pero la confianza es definitivamente primordial. La necesidad de confianza es aún mayor entre Firmas de servicios profesionales que manejan información altamente sensible de sus clientes.

Esto es especialmente cierto para Firmas de consultoría en búsqueda de ejecutivos y liderazgo. Se busca a dichas Firmas por su conocimiento especializado en soluciones estratégicas para los niveles más altos de una organización, para minimizar el riesgo y maximizar la ventaja competitiva. Las Firmas de consultoría en búsqueda de ejecutivos y liderazgo acceden en forma periódica a datos personales y protegidos que son altamente sensibles. Dentro de las funciones del consultor se incluye la de asociarse con CEOs y con Consejos Directivos para buscar soluciones a los desafíos más críticos de sus organizaciones, desde planificar la sucesión de un CEO hasta comparar el talento interno con el mercado externo. Otra de sus funciones es convencer a ejecutivos que son altamente exitosos y que están felizmente empleados a que consideren nuevas oportunidades. La confianza absoluta es esencial en este proceso cuando la apuesta es tan alta.

Las mejores Firmas entienden que las relaciones con sus clientes y los candidatos se construyen sobre cimientos de confianza. Harán todo lo que sea necesario para asegurar que la información confiada por el cliente o por el candidato, sea respetada y protegida.

La privacidad de datos es una preocupación creciente para clientes, candidatos y Firmas de búsqueda. Las Firmas de Búsqueda de Ejecutivos y liderazgo tienen la obligación de proteger sus bases de datos, de evitar violaciones cibernéticas y de mantener la integridad de los datos sensibles que reciben o que recopilan de los clientes y de los candidatos. En Estados Unidos, la Regulación General de Protección de Datos (GDPR por sus siglas en inglés) ha aumentado la concientización de la necesidad de contar con privacidad y seguridad de datos. Las penalizaciones por incumplimiento—hasta 4% de la facturación mundial— elevan significativamente las apuestas financieras para protección de datos.

Es crítico que tanto los clientes como los candidatos entiendan cómo una Firma de búsqueda de ejecutivos protegerá sus datos. Las preguntas que los clientes deben formular a sus asesores de talento ejecutivo incluyen:

1 ¿ CÓMO ASEGURA LA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACION PROTEGIDA Y DE LOS DATOS DE LOS CANDIDATOS?

Asegúrese de entender el compromiso de la Firma hacia la información confidencial de sus clientes y cómo esto se demuestra en la práctica. Compartir información entre clientes y candidatos es una parte necesaria del proceso de búsqueda ejecutiva o de liderazgo. Una Firma respetable compartirá únicamente la información que sea estrictamente necesaria.

2 ¿CUÁL ES SU POLÍTICA DE SEGURIDAD DE DATOS? EN CASO DE OPERAR EN ESTADOS UNIDOS, ¿CUMPLEN CON GDPR?

Asegúrese de conocer las medidas que la Firma adoptará para asegurar sus datos. ¿En dónde se almacenarán geográficamente y dentro de la organización, quiénes tendrán acceso y cómo se transferirán? Esta información debería estar establecida en una política de privacidad de datos, pero, de cualquier forma, formule las preguntas. Si está llevando a cabo negocios en los Estados Unidos, obtenga información acerca del cumplimiento de la Firma con GDPR.

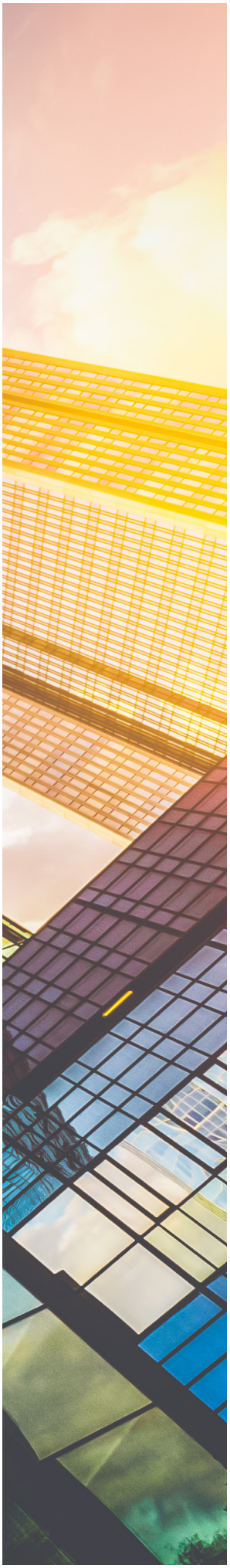
3 ¿TIENEN CERTIFICACIONES O SE ADHIEREN A UN CÓDIGO PROFESIONAL QUE DEMUESTRA SU COMPROMISO CON LA PRIVACIDAD DE DATOS?

Busque el sello de calidad de AESC. Si una Firma es miembro de AESC, ya ha sido examinada de acuerdo a rigurosas normas de calidad. El documento Best Practices for Data Protection de AESC asegura que las Firmas que son miembros de AESC están bien preparadas para manejar adecuadamente la privacidad y seguridad de datos.

4 ¿CÓMO MANEJA TEMAS SENSIBLES DE COMPENSACIÓN Y COMO ASEGURA EL CUMPLIMIENTO CON LA LEGISLACIÓN DE EQUIDAD EN PAGOS?

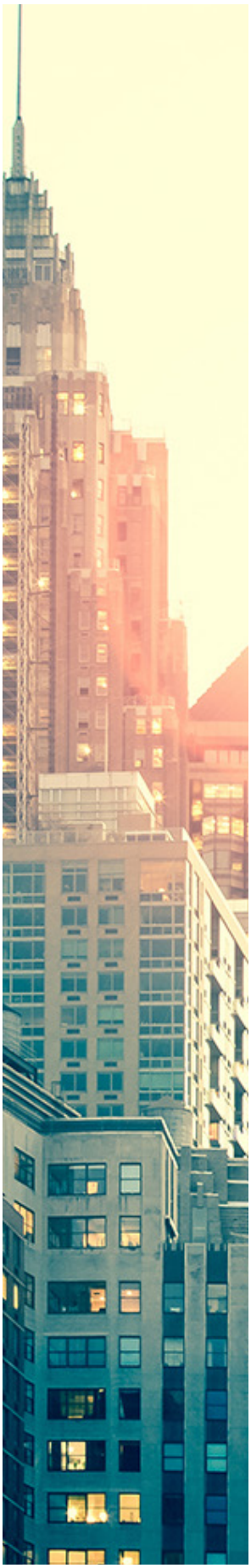
En algunos países es ilegal preguntar acerca del salario vigente de un candidato o de su historial salarial y registrar sus datos de compensación. Asegúrese que su asesor conozca su compromiso interno de equidad salarial y pregúntele cómo están respondiendo a la legislación en evolución de equidad salarial.

Al contratar a una Firma de consultoría en búsqueda de ejecutivos y liderazgo, o cuando una Firma se acerca a uno como candidato, la confianza es primordial. Asegúrese de entender la reputación de la Firma, su compromiso con la calidad y la seguridad de sus datos. Trabajar con un miembro de AESC es un buen punto de partida.



7

LO QUE USTED COMO CLIENTE PUEDE HACER PARA AYUDAR A ASEGURAR EL ÉXITO



AL SELECCIONAR UNA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS:

1. Enfóquese en integridad, historial de desempeño, capacidad de discusión y pericia para su proyecto.
2. Pregunte si la Firma es miembro de AESC, la asociación global que establece normas para la profesión.
3. Entienda quién llevará a cabo su búsqueda—asegure responsabilidad.
4. Contrate al consultor en forma exclusiva y esté preparado para tratarlo como socio.
5. No base su elección en función del nivel de honorarios—el consultor con el costo más bajo probablemente no sea el que entregue el mejor servicio. Considere el impacto de realizar una contratación exitosa en el plazo de tiempo correcto.

CÓMO INFORMAR A LA FIRMA DE BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS:

1. Introduzca al equipo de búsqueda a las personas que toman decisiones y, si fuera relevante, a los miembros del Consejo Directivo.
2. Instruya—mientras más información le pueda proporcionar a su equipo de búsqueda, más efectivos y comprometidos estarán. No retenga información.
3. Adviértale a la Firma de búsqueda aquello que debe ser mantenido en estricta confidencia.
4. Establezca el cronograma acordado para la búsqueda y la forma en la cual se reportará el progreso – confírmelo por escrito.
5. Obtenga la aprobación, por parte de todas las personas relevantes, de la estrategia de búsqueda y de la especificación del puesto preparada por la Firma de búsqueda. Estos son documentos críticos y deben ser exhaustivos y precisos.
6. Refiera a cualquier candidato interno a la Firma de búsqueda para su evaluación. Asegúrese que formen parte del proceso.
7. Convenga con la Firma de búsqueda acerca de quién será responsable de la verificación detallada de referencias, calificaciones, historial de empleos y antecedentes civiles/penales de los candidatos finalistas. Este servicio puede ser tercerizado con especialistas en la materia.

DURANTE LA BÚSQUEDA:

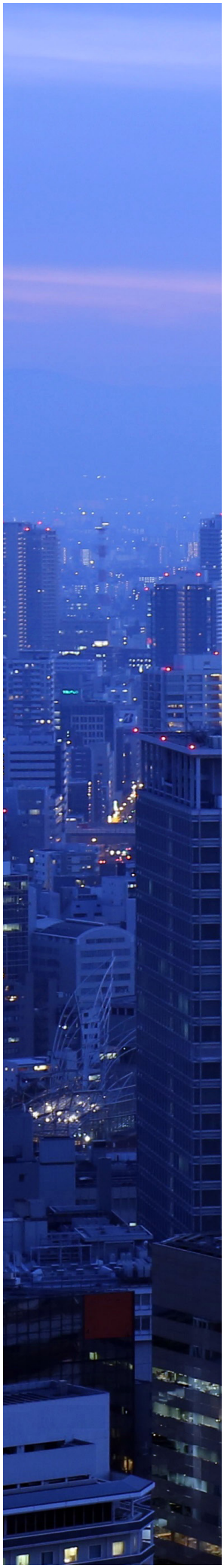
1. Evalúe a los candidatos en función de la descripción del puesto acordada—esto es la piedra angular de la búsqueda. Esté preparado para refinarla si la Firma de búsqueda se lo aconseja.
2. Responda rápidamente acerca de su nivel de interés en los candidatos presentados. Un proceso ineficiente o dilatado no habla bien de usted o de su organización. Programe entrevistas en forma expedita.
3. Facilite el diálogo directo entre la Firma de búsqueda y el gerente de la línea y/o quien toma las decisiones y profundice así el sentido de sociedad/alianza con la Firma.
4. Espere que los informes de evaluación de la Firma de búsqueda describan las fortalezas y debilidades de los candidatos. Usted está pagando por consultoría— exíjala.
5. Comunique claramente los desafíos clave del puesto y asegúrese que el equipo de entrevistas esté de acuerdo. Considere estas entrevistas como si fuesen reuniones con posibles clientes—son cruciales para su imagen en el mercado.
6. Recuerde que los ejecutivos finalistas no son solicitantes, sino candidatos. Trátelos en forma cortés y respete sus propias agendas apretadas. Ellos pueden tener dudas acerca del puesto y de su organización. Este es el momento de "venderle" al candidato su organización y la importancia del rol.
7. Balancee la compra y la venta. Utilice las entrevistas de candidatos para iniciar conversaciones bidireccionales. No se olvide que ambas partes necesitan estar satisfechas para que esto funcione. Un candidato que descubre que cierta información crítica le fue retenida durante la entrevista, no estará conforme.
8. Proporcione retroalimentación oportuna, significativa y exhaustiva a la Firma de búsqueda para que sepan cómo proceder.
9. Opere el proceso de reclutamiento como un proyecto con un comienzo, una etapa media y un final y con un equipo de jugadores esenciales.
10. Convenga con la Firma de búsqueda quién verificará cada tipo de referencia de desempeño. Los gerentes contratantes deben siempre tomar referencias de manera selectivas.

ETAPAS FINALES:

1. Utilice al consultor de búsqueda para evaluar ideas, establecer límites, reforzar mensajes y servir como un "intermediario imparcial" al negociar el paquete final.
2. No se demore—el tiempo es esencial para asegurar al candidato preferido.
3. No se involucre en burocracia que pueda arruinar la propuesta.
4. Prepare un borrador de la carta oferta para que la Firma de búsqueda la revise y la comente con el candidato, antes de enviar la copia final para su Firma. El último paso es tan crucial como el primero.

SEGUIMIENTO:

1. Una vez que la oferta haya sido aceptada, trabaje en forma cercana con la Firma de búsqueda para asegurar la transición del candidato al nuevo puesto. Nuestra investigación muestra que los candidatos desean más asistencia con la integración de la que los clientes piensan—la Firma de búsqueda puede proporcionar apoyo valioso en esta transición crítica.
2. Convengan un cronograma mutuamente beneficioso de seguimiento y retroalimentación.
3. No olvide que el consultor está comprometido con la integración y el éxito del candidato. El consultor debe ser considerado una fuente útil de consejos y orientación para ambas partes durante los primeros meses de una nueva asignación.



AESC | Dedicated to Strengthening Leadership Worldwide

Dedicados a fortalecer el liderazgo a nivel mundial

Desde 1959, AESC ha establecido un estándar de calidad para la consultoría en búsqueda de ejecutivos y liderazgo. Los miembros de AESC, que varían desde grandes Firmas y redes globales de búsqueda de ejecutivos y liderazgo a Firmas regionales y boutique, representan más de 16,000 profesionales de confianza en más de 70 países.

Los miembros de AESC son líderes reconocidos en soluciones globales de consultoría en búsqueda de ejecutivos y liderazgo. Aprovechan su know how para encontrar, desarrollar y colocar, cada año, a más de 100,000 ejecutivos en posiciones directivas para organizaciones líderes a nivel mundial de todos los tipos y tamaños.

AESC eleva la visibilidad de la profesión y apoya a sus miembros a través de normas de calidad y de las mejores prácticas, promoción, perspectivas y capacitación. Conozca más acerca de AESC en www.aesc.org.

www.aesc.org

Derechos de Autor © 2020 AESC. Todos los Derechos Reservados.