

# Los reclutadores en empresas de consultoría: pilares subestimados del éxito

Frédéric Le Pennec · 2 de octubre de 2024



En las empresas de consultoría y ESN, los reclutadores desempeñan un papel estratégico a menudo infravalorado. Este artículo alerta sobre la falta de reconocimiento, la presión de los KPI y la necesidad de una mejor colaboración con los business managers.

En las empresas de consultoría y ESN, los business managers a menudo están bajo los reflectores, con objetivos de facturación y responsabilidades comerciales claramente destacadas. Sin embargo, un actor clave permanece en la sombra: el reclutador. Encargado de encontrar y evaluar el talento que permitirá a la empresa responder a las expectativas de sus clientes, el reclutador desempeña un papel esencial. Pero este papel a menudo es poco valorado, tanto en términos de reconocimiento humano como salarial. A pesar de su importancia estratégica, los reclutadores a menudo se encuentran lidiando con KPI impuestos, con poca formación o apoyo para ayudarles a tener éxito en su misión.

## El papel crucial del reclutador: primer y a veces único punto de contacto

El reclutador suele ser el primer punto de contacto que un candidato tendrá con la empresa. Es él quien va a encarnar la imagen de la empresa, va a dar la primera impresión de lo que podría ser una carrera dentro de la misma. Este momento de contacto es crucial. Puede, para el candidato, influir duraderamente la percepción que tendrá de la empresa, ya sea en el contexto de su candidatura actual, o durante una oportunidad futura. Peor aún, un mal reclutamiento, o una entrevista mal llevada,

no solo puede costar la pérdida de un buen perfil, sino también empañar la reputación de la empresa a largo plazo.

**Ejemplo concreto:** Un candidato mal recibido por un reclutador o mal informado sobre el puesto propuesto puede, años más tarde, convertirse en un cliente potencial. La mala impresión inicial persistirá en su mente, influyendo quizás sus decisiones futuras. De la misma manera, un candidato bien tratado podrá ser un embajador, incluso si no fue seleccionado en su primera candidatura.

## **Reconocimiento humano y salarial: una verdadera disparidad**

A pesar de su papel esencial, los reclutadores rara vez son reconocidos en su justo valor. En muchas ESN o empresas de consultoría, su remuneración es mucho menor que la de los business managers, incluso si su trabajo es igualmente estratégico. Los business managers a menudo son remunerados sobre la base de los contratos firmados y los márgenes generados, lo cual puede crear una dinámica desigual donde los reclutadores, aunque indispensables en la cadena de valor, son relegados a un segundo plano.

No es raro ver a reclutadores manejar decenas de puestos abiertos en paralelo, con una presión constante para responder a la demanda de los clientes, pero sin recibir el mismo reconocimiento que sus colegas business managers. Sin embargo, sin su trabajo previo, los business managers simplemente no podrían cumplir sus objetivos.

## **Falta de formación y apoyo: reclutadores abandonados a su suerte**

La mayoría de los reclutadores en empresas de consultoría también sufren de una falta evidente de formación y apoyo. Mientras que los business managers a menudo se benefician de formaciones en venta, negociación o comunicación, los reclutadores rara vez están equipados para mejorar sus competencias. Deben formarse sobre la marcha, a veces sin un verdadero apoyo por parte de su gestión, lo que puede llevarlos a adoptar métodos menos efectivos, o a centrarse únicamente en el cumplimiento de los KPI en detrimento de la calidad de los reclutamientos.

Esta falta de formación contribuye a crear una situación donde los reclutadores se sienten aislados, y donde su desarrollo profesional es descuidado. Sin embargo, la inversión en el desarrollo de habilidades de los reclutadores podría tener un impacto directo en la calidad del talento integrado en la empresa, y por lo tanto en el éxito de los proyectos realizados.

## **Gestión por cifras: una cultura que devalúa el know-how**

En muchas empresas de consultoría, la gestión de los reclutadores se basa esencialmente en cifras. Número de llamadas realizadas, entrevistas llevadas a cabo, CV enviados... Estos KPI se utilizan para juzgar su desempeño. Pero este uso de los KPI, en desacuerdo con las realidades del oficio, empuja a algunos reclutadores a centrarse en la cantidad a expensas de la calidad.

La gestión por cifras, desconectada de las competencias reales necesarias en el reclutamiento, como la evaluación de perfiles, la comprensión de las necesidades de los clientes y la creación de una experiencia positiva para los candidatos, devalúa el trabajo de los reclutadores y compromete la calidad del reclutamiento. A largo plazo, este enfoque perjudica la reputación de la empresa y limita su atractivo para los talentos.

## Los reclutadores, excusas o fusibles de los malos desempeños de los business managers

Más allá de la infravaloración y las desviaciones relacionadas con los KPI, los reclutadores a veces pueden ser utilizados como chivos expiatorios para enmascarar las verdaderas razones de los malos desempeños de los equipos comerciales. Cuando un business manager no logra alcanzar sus objetivos, la responsabilidad a menudo se descarga sobre el reclutador, acusado de no proporcionar los perfiles adecuados o de faltar de reactividad. Sin embargo, esta dinámica enmascara un problema más profundo: una falta de comunicación y colaboración entre los business managers y los reclutadores.

Los business managers, al estar en interfaz directa con los clientes, están mejor posicionados para entender las necesidades específicas en términos de habilidades y perfiles. Sin embargo, muchos de estos managers descuidan transmitir información clara y detallada a los reclutadores, dejando a estos últimos en la incertidumbre sobre los perfiles realmente buscados. Esta falta de comunicación conduce a reclutamientos mal alineados con las expectativas de los clientes, lo que impacta directamente sobre los resultados de los business managers.

Esta dinámica crea un círculo vicioso donde los reclutadores son culpados por fracasos que en realidad se deben a una falta de apoyo y claridad por parte de los business managers, generando su desmotivación. Para remediar esto, es imperativo fomentar una comunicación transparente y regular entre business managers y reclutadores, a fin de asegurar que las necesidades de los clientes son comprendidas correctamente y se traducen en criterios de reclutamiento precisos y pertinentes.

## Conclusión: El reclutador, un actor estratégico a revalorizar

Los reclutadores en empresas de consultoría desempeñan un papel central, pero a menudo son subestimados, tanto en términos de reconocimiento humano como salarial. Su trabajo, esencial, no es suficientemente valorado, y los KPI mal utilizados pueden agravar la situación. Además, como fusibles de los malos desempeños de los business managers, se encuentran injustamente señalados, lo que perjudica la colaboración interna y la calidad de los reclutamientos. Es tiempo para muchas empresas de consultoría y ESN de repensar su enfoque del reclutamiento ofreciendo a los reclutadores un verdadero reconocimiento, formaciones adecuadas, y estableciendo KPI que midan la calidad tanto como la cantidad. Una mejor comunicación entre business managers y reclutadores también es indispensable para garantizar que los reclutamientos estén alineados con las necesidades reales de los clientes y asegurar el éxito global de la empresa.