

LOS 10 ERRORES MÁS FRECUENTES ENTREVISTANDO EJECUTIVOS

Las investigaciones internacionales arrojan resultados sorprendentes en lo referente al porcentaje de éxito que tienen los ejecutivos que las empresas contratan en el mercado.

- Tanto el Manchester Group como el Corporate Leadership Council han identificado que, en EEUU, 50% de los ejecutivos contratados son despedidos o dejan sus empresas antes de cumplir 18 meses desde su ingreso. Este es un porcentaje muy superior al que los ejecutivos intuyen que es la realidad.
- Según el Hay Group, sustituir a un ejecutivo que fracasa o que deja la empresa cuesta 150% del sueldo anual del ejecutivo. Por lo tanto además de las decisiones desacertadas y oportunidades desaprovechadas que un mal ejecutivo inflige a su empresa, esta incurre en un costo superior a su remuneración anual para sustituirlo.

Estos antecedentes avalan la relevancia de enfocar profesionalmente los procesos de evaluación de los candidatos a contratar, para incrementar la probabilidad de éxito. En Macaya & Suárez Battán Asesores trabajamos para mejorar estos porcentajes desde diversas perspectivas. Gracias a eso, más del 90% de los ejecutivos que nuestros clientes han incorporado a sus empresas han superado los 18 meses de permanencia en sus empresas.

Todo esfuerzo por mejorar los procesos de evaluación tiene un alto retorno a la inversión. Por ello, realizamos permanentemente investigaciones para mejorar nuestros procesos y ayudar a nuestros clientes a mejorar los suyos. En esta oportunidad hemos estudiado cómo optimizar el proceso de entrevistar candidatos de cara a una contratación. Lo que sigue es el producto de combinar nuestra experiencia de entrevistar candidatos, con lo aprendido de estudiar material internacional sobre este tema y el input recibido en entrevistas con Gerentes de Recursos Humanos en Argentina y Chile. Resumimos a continuación los errores que se cometen con más frecuencia en el proceso de entrevistar candidatos.

Error #1: No definir precisamente el perfil buscado

Muchos ejecutivos senior y gerentes de recursos humanos evitan “perder” tiempo en realizar un análisis profundo sobre las habilidades, comportamientos, características, motivaciones y competencias específicas que debería tener el ejecutivo a contratar para ser exitoso en la posición que se busca cubrir. Una descripción detallada del perfil buscado permite

seleccionar de una manera más objetiva. Para definir los requerimientos técnicos no se limite a sus apreciaciones. Consulte con quienes trabajarán de cerca con el ejecutivo para precisar qué aspectos técnicos serán necesarios. No piense sólo en los aspectos relevantes a la posición. Profundice en las cuestiones que hacen exitosa a su empresa para identificar aspectos culturales deseados en el nuevo integrante. Cuanto más claramente tenga definido el perfil, más fácil será evaluar objetivamente a los candidatos que entreviste.

Error #2: Buscar contratar rápido

Es frecuente que los ejecutivos responsables de hacer una contratación tengan poca experiencia en hacerlo. Muchas veces no han sentido “en carne propia” los problemas que ocasiona nombrar a un ejecutivo inadecuado. Ven la misión de entrevistar candidatos como un engorro y tienden a querer contratar al primer candidato que cubra de forma razonable los requisitos buscados, para poder volver a su verdadero trabajo. Esto les lleva a contratar candidatos que se manejan bien en las entrevistas, pero que pueden no tener las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos que les presentará su nueva función. Quienes se sienten urgidos por contratar tienden a desestimar importantes señales de alerta. Sacarse el problema de encima libera tiempo de corto plazo, pero tiende a convertirse en “pan para hoy y hambre para mañana”.

Error #3: Sobredimensionar los requerimientos

Algunos gerentes creen que hacen un mejor trabajo si definen estándares muy altos para cubrir una posición. Definen requisitos académicos, de experiencia, idiomas, etc., superiores a los necesarios. Al hacer esto eliminan de la lista de potenciales candidatos a ejecutivos que están perfectamente calificados, e incorporan a otros sólo aparentemente mejores. Es conveniente preguntarse por qué un ejecutivo sobrecalificado aceptaría una posición, mientras que otros con calificaciones equivalentes no están dispuestos a contemplarla. Aunque puede haber condicionantes personales que lleven a un candidato genuinamente sobrecalificado a aceptar una posición, lo normal es que a los pocos meses se sienta insatisfecho y desmotivado.

Error #4: Inadecuada preparación para las entrevistas

Los entrevistadores tienden a dedicar poco tiempo a prepararse para las entrevistas. Según TD Madison & Associates, 70% de los entrevistadores dedica menos de 5 minutos a esa tarea. Entrar a la entrevista con poca preparación supone una mayor probabilidad de salir de ella sin la información necesaria para decidir. Para sacarle jugo a la entrevista se necesita tener claro por adelantado qué es lo que se quiere aprender en ella y preparar

preguntas adecuadas con anticipación, para evitar caer en conversaciones irrelevantes con el entrevistado. Las preguntas deben estar pensadas para capturar información e impresiones sobre las cuestiones previamente definidas como críticas para el éxito del ejecutivo en el desafío que deberá encarar. Una entrevista con las preguntas usuales y esperadas deriva en información e impresiones generales, lo que no es suficiente para tomar una buena decisión. Tome notas para registrar en forma precisa lo que el candidato le diga. Asegúrese que termina la reunión con las respuestas que tenía definido lograr. Muchos errores de contratación suceden por no lograr esa información y decidir en función de parámetros distintos a los que objetivamente debería tener según el perfil definido.

Error #5: Mala selección de preguntas para la entrevista

Las preguntas a realizar deben estar preparadas de antemano y haber sido definidas con el objetivo de revelar las habilidades técnicas, conocimientos, comportamientos, gustos, aversiones y motivaciones buscadas. No es suficiente aprender si el candidato está o no capacitado para el trabajo. Es tanto o más importante saber si la persona se adaptará a su organización y si estará motivado para realizar el trabajo. Las preguntas hipotéticas no dan buenas respuestas. Permiten al candidato dar las contestaciones que cree que el entrevistador desea escuchar. Es mejor realizar preguntas sobre su desempeño histórico, dado que los comportamientos pasados son los que mejor predicen los comportamientos futuros. Evite preguntas cuyas respuestas puedan ser monosílabos. Las mejores preguntas tienden a empezar con “hábleme de un caso en el que usted...”, “describa una situación en la que tuvo que...” o “déme un ejemplo de una oportunidad en la que se encontró...”. Esas preguntas deberían permitirle explorar mejor cómo se comportó en el pasado en situaciones que puedan parecerse a las que deberá enfrentar en su empresa. Diseñe preguntas de ese tipo cuyas respuestas le permitan saber si cumple con los requisitos definidos. Siga cada una de esas preguntas con otras que le permitan profundizar en como actuó el candidato y cual fue el resultado.

Error #6: No realizar un minucioso chequeo de referencias

A pesar de que todos los ejecutivos declaman lo importante que es tomar referencias, esto se realiza con mucha menos frecuencia y muchísima menos profundidad que lo que es conveniente. En todos los casos las empresas se beneficiarían de poder reconfirmar sus impresiones del candidato final con ejecutivos que hayan colaborado con él. Es aconsejable hablar no sólo con las personas que el candidato ofrezca como referentes, sino también con otros que hayan trabajado con él y que este no haya identificado espontáneamente. Con el consentimiento previo del candidato, procure hablar con sus ex empleadores, jefes, colegas y subordinados. Reconociendo las restricciones que estas fuentes de información puedan tener para hablar abiertamente, concéntrese en realizar preguntas cuyas respuestas le permitan confirmar o rechazar aquellos aspectos en los que tenga dudas, o que sean críticos

para la posición. Busque la coherencia entre sus impresiones y los comentarios de los referentes.

Error #7: Tomar referencias informales prematuramente

Durante las entrevistas, o incluso con la simple lectura de los CVs, al entrevistador muchas veces se le ocurren personas que deben haber colaborado profesionalmente con el entrevistado en algún momento pasado o presente. La tentación es grande de llamarles a preguntarles su opinión. Pero pedir referencias prematuramente sin la anuencia del candidato puede suponer perder buenos candidatos. En muchos más casos de los que sería deseable la persona que recibe la llamada genera otras por su iniciativa, ya sea al candidato (para felicitarle o para mostrarle lo bien que habló de él), al jefe del candidato (para advertirle que su ejecutivo puede abandonarle), o a otras personas que él considere que conocen mejor al candidato (para averiguar más y hacerle un favor a quien le pidió referencias; pero desencadenando una serie adicional de llamadas infidentes). Cuando estos comentarios llegan al candidato este se siente violado en su secreto, expuesto en su trabajo presente y vulnerable. Es frecuente que candidatos en esa situación se indignen con quien generó ese malestar y se retiren del proceso. Es muy importante encarar la toma de referencias sólo cuando se ha llegado a un acuerdo *en principio* con el candidato y con su anuencia; y no antes.

Error #8: No transmitir profesionalismo al entrevistado

La mayoría de los ejecutivos no considera que entrevistar candidatos requiera de una habilidad técnica. Es una interrupción en sus actividades, que debe ocupar el menor tiempo posible. Por lo tanto prefieren no formar parte del equipo de selección y “ahorrarse” así el tiempo de preparación y análisis. Además del riesgo de realizar una mala selección que una mala preparación supone, no es menor el de transmitir una mala impresión sobre el profesionalismo de los ejecutivos de la empresa a los candidatos; lo que puede derivar en una merma de su interés. Cuando la empresa establece un proceso profesional y utiliza entrevistadores bien preparados, no sólo comete menos errores sino que también predispone mejor hacia la compañía a los mejores candidatos.

Error #9: Utilizar un sólo entrevistador

La decisión de cubrir una posición ejecutiva es demasiado importante como para que dependa de la impresión de una sola persona. La exposición de los candidatos a varios entrevistadores permite identificar aspectos que un solo entrevistador podría no percibir. Compartir pensamientos tras la entrevista permite llegar a conclusiones más precisas,

cuando los entrevistadores tienen acordado de antemano lo que buscan identificar en los candidatos entrevistados.

Error #10: Cegarse por la influencia de afinidades

Es frecuente que a un entrevistador le guste un candidato porque tiene cosas en común con él. Quizás fueron a la misma universidad, pertenecen al mismo club, comparten una afición o tienen conocidos en común. Tal vez tenga estilos y puntos de vista similares a los del entrevistador. Esas afinidades pueden llevarle a la conclusión de que sería muy agradable tenerlo como integrante de su compañía. Es lógico que nos sintamos atraídos a colaborar con gente que se presenta o piensa como uno. Sin embargo ese parecido no nos dice nada respecto de si el candidato es adecuado o no para el puesto que necesitamos cubrir. Un entrevistador no riguroso puede permitir que una afinidad le impida ver la ausencia de características críticas. No permita que una buena primera impresión lo ciegue en su análisis. Las contrataciones muchas veces parecen flechazos amorosos. Esos amores a primera vista pueden pasar por alto falencias significativas en atributos necesarios. Tenga cuidado cuando identifique afinidades. Pueden quitarle objetividad para evaluar la existencia de atributos críticos necesarios.

Conclusión: Invertir tiempo en seleccionar bien genera un alto retorno a la inversión.

Este escrito resume los errores que se cometen con más frecuencia en el proceso de entrevistar candidatos. Comprendiéndolos son más fáciles de evitar; y evitándolos mejoran notablemente las probabilidades de éxito de los ejecutivos que se seleccionan.

Le sugerimos que cuando inicie un proceso de búsqueda o una entrevista a un posible candidato, repase estos errores usuales para evitarlos. Prepárese adecuadamente para las entrevistas y mejorará notablemente la calidad de sus selecciones. La clave para tener un alto porcentaje de éxito en las contrataciones de ejecutivos es el profesionalismo con el que el proceso se realiza. Otórguele a esto una alta prioridad y mejorará los niveles de desempeño de su organización.

De la calidad de los ejecutivos que incorpore depende la calidad de las decisiones que tomará su compañía. El tiempo que invierta en este ejercicio le ahorrará posteriormente tiempo, disgustos y dinero.

Jose Macaya

MACAYA SENIOR EXECUTIVES

Fue fundada en Enero de 2011. José Macaya fue Socio Fundador en 2002 de Macaya & Suarez Battán Asesores, una de las principales firmas de búsqueda y evaluación de ejecutivos senior en Argentina y Chile, que se escindió a fines de 2010. Anteriormente fue Country Manager de la oficina de Russell Reynolds Associates para estos dos países. Tras estudiar un MBA en Harvard Business School trabajó en Citibank en New York, Banco Urquijo en Madrid y Santiago de Chile, Banco Quilmes en Buenos Aires y Lazard Brothers en Londres, hasta que fundó su consultora en estrategia de empresas, que lideró durante 13 años. Es Licenciado en Administración de Empresas de ICADE, Madrid, y autor del libro “Provocaciones sobre Estrategia Empresarial”, publicado por Editorial Temas en Buenos Aires en 2003.

Para conocer más puede ingresar en www.macaya.com.