



## Libro Entrevistas ejecutivas de primera clase

### Cómo afrontar estratégicamente a los reclutadores, empresas cazatalentos, juntas directivas, paneles, presentaciones, pre-entrevistas y otras situaciones muy estresantes

Katharine Hansen  
Career Press, 2009  
También disponible en: Inglés

## Reseña

La Administración Nacional Aeronáutica y Espacial de EE.UU. no envía a nadie al espacio que no esté extraordinariamente cualificado. La Marina de EE.UU. selecciona sólo a los individuos más fuertes y duros para su formidable programa de capacitación Seals. Los estudiantes de bachillerato más brillantes luchan por obtener becas completas a Harvard. De manera similar, los candidatos a cargos ejecutivos pasan por un proceso de investigación mucho más intenso que los empleados normales antes de ser contratados. Los costos de contratar, retener y perder ejecutivos son mayores y las compañías deben hacer una buena contratación. Para el candidato, estas entrevistas múltiples son, por mucho, la parte más desafiante del proceso. Usted puede tener una asombrosa trayectoria profesional y una maravillosa historia laboral, pero no lo ayudarán si no sabe estar en el sitio receptor de las entrevistas ejecutivas de trabajo. En esta valiosa guía llena de información – aunque no especialmente innovadora – para gente de negocios, la experta en empleo Katharine Hansen habla de lo que quieren los entrevistadores de candidatos ejecutivos, qué preguntas hacen y cómo responderlas para que lo contraten. *BooksInShort* considera este libro un práctico recurso para individuos que deseen llegar a altos cargos ejecutivos.

## Ideas fundamentales

- Los candidatos para cargos ejecutivos pasan por un proceso de interrogación e investigación más largo y mucho más intenso que otros solicitantes de empleo.
- A menudo deben participar en múltiples entrevistas que tienen distintos formatos.
- Para tener éxito en entrevistas ejecutivas, desarrolle una marca personal que lo distinga de otros solicitantes.
- Enfóque su búsqueda de empleo en no más de 20 empresas. Aprenda todo lo que pueda sobre ellas.
- Lo que diga durante una entrevista de trabajo es importante, y también cómo lo diga, cómo se comporta y la impresión que causa.
- Usted debe poder recitar su curriculum con los ojos cerrados, así como explicar todo lo que contiene de manera sucinta y convincente.
- Prepárese bien para las típicas preguntas de los entrevistadores.
- Haga preguntas a los entrevistadores que lo hagan verse bien – y que le den información útil.
- Trate de no hablar del salario hasta que la compañía haga una oferta formal.
- Siempre negocie su mejor oferta. Debe conocer su valor en el mercado.

## Resumen

### Los entrevistadores tratan a los ejecutivos de manera distinta

Los altos ejecutivos deben vencer un difícil proceso de entrevista para que los contraten. De hecho, las compañías importantes usan un “ciclo de entrevistas” más largo para los ejecutivos que para empleados normales. Si usted es candidato a un cargo ejecutivo, haga una exhaustiva investigación sobre la empresa antes del ciclo de entrevistas y prepárese para desempeñarse excelentemente. Su primera entrevista (de muchas) probablemente dure todo el día. Varias personas querrán hablar con usted. Prepárese para mostrar más que simple competencia ejecutiva en esas entrevistas; muestre que puede llevar a la organización a nuevas alturas. Debe demostrar que tiene visión e impresionar a los entrevistadores individuales, que a veces incluyen a miembros del consejo de administración. Los entrevistadores podrían pedir que resuelva un problema o lleve a cabo una asignación hipotética.

“Nunca antes ha habido, en la historia reciente, tanta probabilidad de cambio en las trayectorias profesionales ejecutivas como a partir de la dramática crisis económica global del 2008”.

Las compañías trabajan mucho para desarrollar sus marcas. Usted debe hacer lo mismo con su “marca personal”, que lo identifica, muestra su mérito y explica por qué una compañía querría contratarlo. Su carta de presentación y su currículum, que debe estar orientado a resultados y lleno de palabras claves, necesitan reflejar esa marca. Olvide la Web y otros métodos de búsqueda de empleo que son amplios y dispersos. Limite su investigación a 20 empresas adecuadas. Las conexiones ayudan, y también los cazatalentos. Dé seguimiento telefónico a todos los currícula que envió, en los siguientes 10 días. Sus llamadas son oportunidades de venta, así que prepare unas “pequeñas frases” convincentes.

## Investigue

Una compañía no disculpará la ignorancia de un candidato ejecutivo sobre lo que ofrece. Debe saber casi tanto de la empresa como sus propios empleados. Esto significa conocer sus mercados, clientes, productos, servicios, competidores, estructura y cultura organizacional, altos ejecutivos y grupos de interés. Prepare preguntas bien pensadas e impresionantes para hacer durante la entrevista. También debe saber bastante sobre el estado de la economía. Esté actualizado en estas fuentes de noticias: *The Wall Street Journal*, *Barron's*, *Forbes*, la revista *Fortune* y el *Financial Times*. Otras valiosas herramientas de investigación son el sitio Web de la compañía, las alertas de noticias de Google, Glassdoor.com (que ofrece información interna de más de 23.000 empresas), Investor Relations Information Network y Corporateinformation.com. Revise los cursos en línea sobre cómo hacer una investigación corporativa en QuintCareers.com y en el sitio del Worcester Polytechnic Institute. Investigue varias industrias mediante otros recursos en línea, incluyendo Industry Link y Fuld & Company (fuld.com). Busque antecedentes sobre sus posibles entrevistadores en LinkedIn, ZoomInfo, Jigsaw y otros recursos similares en línea. Pida una descripción escrita del cargo que busca. Aprenda todo lo que pueda sobre el proceso de entrevistas de la empresa. Por último, ya que usted es su propio producto, “investíguese a sí mismo”, especialmente en línea. ¿Qué impresión causa? Consiga evaluaciones objetivas de la impresión que causa a los reclutadores, para mejorar su capacidad de contratación.

## Durante las entrevistas

Esté consciente de su conducta no verbal y lenguaje corporal. Una conducta errónea puede acabar con una oportunidad incluso antes de empezar a hablar. Su atuendo y arreglo personal también cuentan. Dé la mano con firmeza y hable con seguridad. Los movimientos de manos deben ser discretos, pero con fuerza. Para practicar, use un espejo y una videograbadora, y corrija cualquier problema antes de la entrevista. Las entrevistas de contratación pueden ser de muchas formas:

- **“Reclutador” o “entrevista con una empresa cazatalentos”** – Si no pasa del reclutador, no podrá hablar con los ejecutivos que hacen la contratación.
- **“Investigación de antecedentes” o “entrevista telefónica”** – Las compañías quieren saber si usted es capaz de hacer el trabajo, si tiene ética laboral y si se alinea a su cultura. Explique cómo se acopla ese cargo a su desarrollo profesional. Espere que le hagan pruebas de evaluación como el Índice de Predicción y la Encuesta Personal de Simmons.
- **“Primera entrevista en persona”** – Su plan es pasar a la siguiente entrevista; adopte un enfoque de consultor. Preséntese como la solución para el problema de la compañía.
- **“Segunda entrevista en persona, y siguientes”** – Si llega a la segunda ronda, tiene posibilidades entre el 25 y el 50 por ciento de obtener el empleo. Espere una exploración más intensa. Los entrevistadores quieren saber qué piensa usted y quién es realmente.
- **“Comida de entrevista”** – Éste no es un evento social; es una entrevista. Esté preparado. Cuide sus modales y estilo coloquial. No pida alcohol ni la entrada más cara del menú.
- **“Entrevista con el panel”** – Investigue a los panelistas con anticipación. Relaciónese con todos ellos. Dirija sus respuestas específicas a quien haga la pregunta, pero incluya a los otros panelistas cuando hable.
- **“Entrevista con la junta directiva”** – Por lo general, sólo los candidatos a directores ejecutivos o a ejecutivos de alto nivel tienen una reunión con la junta.
- **“Entrevista con presentación”** – Sabrá con anticipación si debe hacer una presentación. Enfoque el contenido en las razones por las que usted es la mejor persona para el cargo.
- **“Entrevista a distancia con video”** – Contrate a un profesional de maquillaje para la TV. Vea directamente a la cámara. Estése quieto; limite los gestos de manos.
- **“Asignación de trabajo”, “simulación”, o “entrevista de solución de problemas”** – El entrevistador podría pedirle que hiciera un plan de trabajo de 30, 60 ó 90 días para sus primeros tres meses en el cargo; o hacer un juego de “simulación de bandeja de entrada”, para probar su productividad, manejo del tiempo y capacidad de delegación.
- **“Entrevista de estrés”** – ¿Puede mantener la calma bajo presión? El entrevistador intentará todo para hacerlo perder el control. Esté tranquilo; muestre aplomo y serenidad. El entrevistador quiere saber si usted se sale de sus casillas. No lo haga.

## El contenido de las entrevistas

Prepararse para las preguntas que los entrevistadores podrían hacer lo ayudará a responder bien. Estudie estos tipos de preguntas y consejos sobre cómo responder:

- **“Romper el hielo”, “investigar antecedentes o “venderse”** – Al principio del proceso de entrevista, espere situaciones como “Hábleme sobre usted” o “¿Por qué cree que es el mejor para este empleo?”. Vea estas introducciones como oportunidades para vender sus capacidades y talentos. Responda sucintamente, pero describa su trayectoria profesional como la preparación perfecta para el cargo.
- **“Currículum”, “experiencia” e “historia laboral”** – Asegúrese de conocer su currículum al derecho y al revés. Mencione sólo dos o tres hechos relevantes de cada uno de sus empleos. Enfóquese en sus logros. Las preguntas típicas son “¿Qué habilidades ha adquirido en su experiencia laboral?” y “Hábleme de sus ascensos”.
- **“Conductual”** – La lógica es que “el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro”. Responda exhaustivamente a preguntas como “Cuénteme sobre la vez que tuvo que resolver un problema repentino”. Sea específico.
- **“Situacional”** – El énfasis está en cómo manejaría una situación dada. Para explicarlo, diga: “Haría lo que hice en mi trabajo anterior”, y luego dé los detalles.
- **“Ilegal e inapropiado”** – En EE.UU., las preguntas sobre “edad, origen nacional, estado civil y familiar, afiliación religiosa” y demás, pueden violar las reglas de equidad en la contratación. Trate de responder al significado subyacente de la pregunta. Por ejemplo: “Nada de mi vida personal ... interferirá con hacer un

buen trabajo para su compañía”.

- **“Sí o no”** – “¿Es usted jugador en equipo?” Responda con suficiente detalle: “Sí, lo soy. Permítame decirle cómo lo he demostrado en el pasado”.
- **“Compensación”** – “¿Cuánto costará hacerlo feliz aquí?” Sin una oferta formal de trabajo, no tiene margen de negociación, así que, si puede, desvíe la respuesta: “Estoy seguro de que su programa de compensaciones es justo. Lo principal es que sé que estaré contento de trabajar para una empresa tan extraordinaria”. Si el entrevistador insiste, dé un rango de salario con base en su investigación sobre salarios por cargos similares.
- **“Conocimiento y contribución”** – “Dígame qué sabe de nuestra compañía”. Si investigó bien, aquí se notará la preparación.
- **“Éxito”** – “¿Qué cree que se necesita para tener éxito en esta trayectoria profesional?” Asocie la descripción de sus logros y conocimientos expertos con los requisitos del cargo.
- **“Logros”** – Sus logros son “la esencia de cualquier entrevista”. Una típica pregunta: “Deme un ejemplo de uno de sus mayores logros”. Elija el más relevante para el empleo que desea.
- **“Visión”** – Los ejecutivos son líderes, por lo que el entrevistador debe verificar sus habilidades de liderazgo: “Describa las características de un líder exitoso”. Una respuesta eficaz lo comparará (humilde, pero favorablemente) con líderes en la empresa del entrevistador.
- **“Futuro y meta”** – “Me gustaría ser el mejor [título del cargo] que esta empresa haya contratado”. Mencione que puede verse a futuro en esa empresa.
- **“Innovación” “creatividad” o “mejora”** – El pensamiento original es una marca distintiva de los ejecutivos exitosos. Planee una respuesta que muestre su ingenio a: “Describa una ocasión en la que haya generado un nuevo modo de hacer su trabajo”.
- **“Conocimiento experto”** – Si el entrevistador pregunta qué sabe de la especialidad de la compañía, su respuesta es particularmente crucial si está cambiando de industria. Demuestre que sus habilidades profesionales se trasladarán al nuevo trabajo.
- **“Error y fracaso”** – Todos cometen errores. El entrevistador quiere saber si usted reconoce los suyos. “¿Cuál es el mayor error que ha cometido?” Hable abiertamente sobre un fracaso pasado y lo que aprendió de él.

“Se espera que los ejecutivos tengan una clara visión de sus trayectorias profesionales”.

Las entrevistas no deben ser en un solo sentido. Usted puede hacer preguntas como “¿Puede describir el estilo de administración de la compañía?” y “¿Cuál es la prioridad principal de la persona que acepte este empleo?” Estas preguntas le darán la oportunidad de saber si el cargo será adecuado para usted, y le permitirán impresionar a los entrevistadores con su perspicacia.

“Antes de poder tener éxito en una entrevista, tiene que conseguir la entrevista”.

Esté listo para superar objeciones como “Parece estar calificado en exceso para este cargo”. El entrevistador podría expresar inquietud sobre “su edad, actitud o motivación”. Comunique su entusiasmo sobre el cargo y sobre trabajar con colegas más jóvenes. Si le dicen: “No parece tener la experiencia adecuada”, puede usar su historial profesional para contradecir esa objeción. Para refutar el asunto de los vacíos entre empleos en su currículum, hable sobre sus asignaciones como consultor o contratista independiente, trabajo voluntario y demás.

“La verificación de antecedentes de solicitantes de alto nivel es cada vez más común y, a menudo, sorprendentemente rigurosa”.

Esté preparado para explicar por qué quiere irse de su trabajo actual. Algunas respuestas posibles: Quiere un trabajo con más retos. Otra empresa compró su compañía y usted no se alinea con la nueva filosofía de la dirección. Tuvo un ascenso, pero “usted y su jefe tienen diferencias irreconciliables sobre cómo debe manejarse ... la compañía. No se siente bien pagado. Haga lo que haga, no hable mal de su empresa actual. Si debe explicar una baja laboral, sea breve. Sea optimista y positivo acerca de sus empleadores anteriores.

“Cuando la economía es incierta, usted no debe serlo”. (Dave Opton, fundador y director ejecutivo de ExecuNet)

Envíe cartas de agradecimiento después de todas sus entrevistas. Asegúrese de que las personas que lo recomiendan (de tres a cinco) estén listas para hablar favorablemente de usted. Prepárese para una verificación de antecedentes. Si algo en sus antecedentes se ve mal, piense que el empleador potencial se enterará, y haga una “revelación preventiva” al principio del proceso de entrevista. Dé seguimiento después de las entrevistas, pero no sea insistente. Dejar un breve mensaje de voz después del horario de oficina demuestra su interés continuo en el empleo y no interrumpe el trabajo de otros.

## ¡Felicidades! Tiene una oferta de trabajo

Esté preparado para negociar su paquete de compensaciones. No acepte cualquier cosa que le ofrezcan. Vaya a salary.com y salaryexpert.com para saber el valor financiero del cargo. Investigue los “niveles salariales históricos” de la compañía. Después de que le hagan una oferta, tiene un buen margen de negociación. Tómese el tiempo para pensarlo. Haga una contraoferta (más alta de lo que espera recibir). Cuando llegue a un acuerdo, pida todo por escrito.

## Sobre el autor

**Katharine Hansen**, Ph.D. se dedica a la enseñanza; es autora y *blogger*. Es experta en manejo de trayectorias profesionales y en la preparación de currícula.

---

---