

TRABAJO EFECTUADO POR:

ÁNGEL FERNÁNDEZ MUÑOZ

Psicólogo y Pedagogo

Sumario:

- I. Introducción.
- II. La entrevista de selección.
- III. Los «filtros».
- IV. Los «efectos».
 - 1. El efecto «halo».
 - 2. El efecto «Horn».

3. El efecto «generosidad» o «benignidad».
4. El efecto «contraste».
5. El efecto «caballo de batalla».
6. El efecto «espejo».
7. El efecto «proyección».
8. El efecto «extremismo».
9. El efecto «prejuicio».
10. El efecto «umbral».

V. Conclusiones.

Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

La entrevista es el momento decisivo del proceso de selección. Por eso, no falta en ninguno de ellos. En base a ella (unida al resto de los datos acopiados sobre los candidatos) se suele tomar la decisión sobre la persona elegida.

Ocurre, sin embargo, que un elemento decisivo tan importante es escasamente fiable y moderadamente válido. Por tanto, su importancia real no se corresponde con sus atributos científicos. Aun así, sigue siendo insustituible.

Y si decimos que es poco válido y fiable, es porque -al tratarse de una interacción humana- está sujeto a los *misterios de la percepción interpersonal*. Es decir, varios entrevistadores pueden opinar de forma distinta sobre un mismo candidato en relación con un único puesto de trabajo.

Sin duda, las relaciones interpersonales están sujetas a múltiples factores. En este trabajo nos referimos exclusivamente a los denominados «efectos», es decir, a una serie de fenómenos residentes en el *entrevistador* que tamizan la información procedente del entrevistado.

Es nuestro *propósito* concienciar a nuestros compañeros entrevistadores de la necesaria humildad con que debemos tomar decisiones seleccionadoras, desterrando cualquier tentación de dogmatismo. La decisión tomada por un seleccionador puede ser discutida por otro, que tomaría otra igualmente válida. Dicha humildad se fundamenta primeramente en la frecuencia de los errores humanos y, concretamente, en la influencia de los citados «efectos», que sesgan las decisiones. *Conocerlos para evitarlos*, puede ser el lema.

II. LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Su *objetivo* más importante es elegir el candidato más idóneo para el puesto de trabajo a cubrir.

Sin embargo, este objetivo, aparentemente fácil, no siempre se logra. De hecho, todos los seleccionadores hemos cosechado sonoros fracasos. En palabras de GOODALE (1992), «el fracaso de la entrevista como predictora del futuro rendimiento puede normalmente deducirse del modo como dicha entrevista ha sido planificada y realizada». Es decir, el *fracaso* en el logro del citado objetivo es imputable al *entrevistador*. En unos casos por desconocer qué *temas* debe tratar en la entrevista; en otros, por no formular las *preguntas* adecuadas.

Por eso, «la entrevista es probablemente el más profundamente investigado y, sin embargo, el peor aplicado de todos los instrumentos de selección» (GOODALE, 1992). En efecto, este autor ha inventariado varios centenares de estudios sobre «los fallos de la entrevista de selección».

Las *conclusiones* de estos estudios han sido notablemente negativas. De ahí que varios artículos publicados en el *Personnel Psychology* hayan «afirmado y reafirmado que la entrevista de selección tiene escasa fiabilidad y validez predictiva» (GOODALE, 1992).

En otras palabras: varios entrevistadores no suelen coincidir en sus evaluaciones sobre un candidato; la entrevista, pues, tiene *escasa fiabilidad*. Y también tiene poca *validez predictiva*, por cuanto hay escasa relación estadística entre la evaluación que hace el entrevistador de las posibilidades de un candidato para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo y su rendimiento real, tras ser contratado.

El aspecto *positivo* de esta oscura situación es que *la mayor parte de las causas de estos fallos puede ser controlada por el entrevistador*. O sea: conocer los posibles fallos puede ayudar a corregirlos.

III. LOS «FILTROS»

Son «los duendes que reinan en la mente del seleccionador» (REGUEIRA, 1991).

Es indudable que no todas las personas tenemos las mismas reacciones ante los mismos estímulos. También nos ocurre a los entrevistadores.

¿Por qué un mismo candidato es evaluado de forma distinta por diferentes entrevistadores? Por la *percepción*: cada uno percibe al candidato de modo diferente. Y ello es así porque el seleccionador está influido por los mismos tabúes, prejuicios, estereotipos, etc., que las demás personas.

Naturalmente, lo aconsejable es que el entrevistador *procure ser objetivo*. Sin embargo, alguna carga de *subjetividad* es inevitable en cualquier juicio de valor realizado por personas.

De hecho, también los entrevistadores se dejan guiar por su *intuición*, es decir, por sus *prejuicios*. Es bien conocido que un prejuicio es un juicio previo, un sentimiento o una reacción hacia personas o cosas *anterior a la experiencia* y, por tanto, sin fundamento en ella.

En la práctica, algunos seleccionadores toman a veces decisiones sobre los candidatos sin haber reunido ni examinado información suficiente, es decir, basándose en pruebas insuficientes o incluso imaginarias.

Esta actuación implica una *actitud* favorable o desfavorable, es decir, un sentimiento que predispone a comportarse de tal forma que refleje aceptación o repulsa, simpatía o antipatía.

Así pues, el entrevistador tamiza la información sobre los candidatos, es decir, la hace circular a través de su propio alambique.

IV. LOS «EFECTOS»

Ya vimos cómo el entrevistador *filtra* de modo imperceptible y casi inevitable la información que el entrevistado le ofrece.

Además, ese filtro se traduce en una *elaboración* de los mensajes recibidos y en su posterior *evaluación*.

Varias investigaciones han confirmado lo que es bien visible a simple vista: incluso los entrevistadores experimentados evalúan de forma *diferente* a un *mismo* candidato para un *mismo* puesto. Siendo el mismo candidato para un mismo puesto, obviamente la diferencia está en el evaluador (entrevistador). Y ni siquiera la dilatada experiencia consigue unificar apreciaciones.

En consecuencia, nada descubrimos al afirmar que el grado de *fiabilidad* o de consistencia entre entrevistadores es, generalmente, *bajo*.

Se ha ensayado una solución: *estandarizar* la entrevista. Se pensó que, si los entrevistadores hacen las mismas preguntas a un mismo candidato obtendrán una información muy similar y, por tanto, sus respectivas apreciaciones serán semejantes. Los resultados han venido a demostrar nuevamente que las *diferencias* en cuanto a valoración del candidato siguen siendo elevadas. Es decir, con este método la fiabilidad de la entrevista se incrementa escasamente.

La *conclusión* viene sola: es la personalidad del *entrevistador* la que marca las diferencias en la evaluación del candidato.

Más concretamente, se habla de las *trampas* que el entrevistador sufre en sus apreciaciones de la información del entrevistado. La literatura ha venido bautizando a esas trampas con el término genérico «efecto», seguido de otro concreto.

«Efecto» significa, en este contexto, *cualquier obstáculo que impide al entrevistador observar y evaluar correctamente al entrevistado*.

Naturalmente, la discusión se puede centrar en el adverbio: ¿qué significa «correctamente»? ¿quién sabe qué es una observación «correcta» y una «incorrecta»? ¿quién delimitará una de otra? ¿cuáles son los criterios de una evaluación «correcta»?

Interrogantes todos ellos que nos retrotraen al tema de la subjetividad en toda apreciación humana. Subjetividad inexorable y con la que, por tanto, hemos de convivir.

Así pues, al hablar de «efectos» no pretendemos anular la subjetividad inherente a toda tarea de selección. El intento sería inútil. Lo que sí perseguimos es concienciar a cuantos entrevistadores nos lean de que estos «efectos» les impiden una evaluación correcta del entrevistado. Tratamos, pues, de abrirles los ojos a fin de que, siendo conscientes de la existencia de estas trampas, no caigan en ninguna de ellas.

El entrenamiento para sortear estas trampas puede ayudar pero las recaídas son frecuentes. No en balde están estrechamente vinculadas a la *personalidad* del entrevistador.

Una investigación sobre la bibliografía específica de la entrevista de selección nos ha permitido elaborar el siguiente *catálogo* de «efectos».

1. El efecto «halo».

Las estimaciones del seleccionador están sujetas a ciertos errores constantes.

El «efecto halo» es uno de los más conocidos. «Consiste en la tendencia por parte de los estimadores a ser indebidamente influidos por un único rasgo favorable o desfavorable, que desequilibra su juicio sobre los demás rasgos del individuo» (ANASTASI, 1973).

Según MORGAN, el «efecto halo» «ocurre cuando el entrevistador indebidamente se ve influenciado por una característica destacadamente favorable o desfavorable, tal como un físico atractivo o un fracaso escolar, y permite que este factor influya en su juicio sobre la apreciación global del candidato» (1977, pág. 63).

«Consiste en emitir un juicio absolutamente positivo o negativo por el solo hecho de haber sido muy impresionado por una especial cualidad» (REGUEIRA, 1991).

Así pues, existe el efecto «halo» cuando una cualidad o defecto tiñe completamente el conjunto y la valoración final. O sea, consiste en hacer extensiva la opinión *sobre un candidato en una característica* en la que destaca, al resto de características.

Ocurre con frecuencia en las relaciones interpersonales. También en la entrevista de selección. En efecto, cuando el entrevistador ve a un candidato correctamente vestido y educado, *tiende* a esperar de él puntualidad en el trabajo y responsabilidad. Sin embargo, ambos tipos de características no tienen nada que ver entre sí.

¿Cómo evitar caer en esta trampa? Definiendo los rasgos exigibles al candidato de acuerdo con la conducta *concreta*.

2. El efecto «Horn».

Consiste en extender un defecto (o fallo) del candidato al resto de características de su conducta. Por ejemplo: si un entrevistador ve que el candidato tiene las uñas sucias, *tiende a* pensar que es un trabajador desidioso y poco sociable.

Al igual que en el «efecto halo», en el «efecto Horn» una característica «tiñe» a las demás. Sólo que aquí la característica es negativa.

¿Cómo evitar caer en este «efecto»? Al igual que en el caso anterior, el entrevistador debe predefinir en términos operativos las exigencias del puesto a cubrir para comprobar, durante la entrevista, en qué medida reúne cada una de ellas cada candidato.

3. El efecto «generosidad» o «benignidad».

Consiste en la tendencia a ser demasiado generoso. Es decir, se refiere a la repugnancia a valorar desfavorablemente. Es una trampa en que suelen caer algunos entrevistadores, ya sea porque no conocen bien el puesto de trabajo a cubrir y sus exigencias, ya sea porque carecen de experiencia.

Lo específico (y contradictorio) de este «efecto» es que una evaluación muy generosa de *todos* los candidatos no permite discriminar entre ellos, pues se produce una acumulación de las evaluaciones en el extremo superior. Por tanto, se reduce la amplitud de las valoraciones y disminuye su poder discriminativo. Es una trampa característica para los entrevistadores inseguros.

¿Cómo obviar este obstáculo? Tomando varias medidas: la primera, conocer perfectamente el puesto a cubrir con todas sus exigencias y requisitos; la segunda, escribir una descripción completa del puesto; la tercera, elaborar el profesiograma correspondiente; la cuarta, definir los rasgos a investigar en cada candidato; y la última, ser consciente de que en un proceso de selección es menester discriminar entre candidatos.

4. El efecto «contraste».

Consiste en sobrevalorar a un entrevistado por el mero hecho de venir a continuación de otros muy inadecuados. Se produce, en estos casos, un efecto de contraste: por comparación con los anteriores, un candidato puede parecer excelente, siendo en realidad mediocre.

¿Cómo sortear este obstáculo? Comparando a todos los candidatos no entre sí, sino con los factores críticos de éxito, o más fácilmente, con los requisitos del puesto. Es decir: comparar a cada candidato con el estándar exigible; pero no compararlos entre ellos.

5. El efecto «caballo de batalla».

Consiste en que el entrevistador convierte en el centro de la entrevista la discusión sobre un tema de su preferencia, aunque no tenga especial relevancia para el desempeño del puesto a cubrir.

En estos casos, el entrevistado que esté al corriente de dicho tema tendrá ventaja sobre los demás. Y viceversa.

Por tanto, se produce una desviación del centro de interés: en vez de atender a los requerimientos del puesto, el seleccionador mira a sus temas preferidos.

¿Cómo sortear este obstáculo? Determinando (escribiendo) los datos que quiere conocer del entrevistado y estructurando la entrevista en su práctica totalidad.

6. El efecto «espejo».

Consiste en que el seleccionador busca en los candidatos aquellas cualidades o características que aprecia altamente. Por eso, al encontrar a un entrevistado que las tenga, tenderá a evaluarle muy positivamente, aunque dichas características no sean relevantes para el puesto a cubrir. Hablamos, en este caso, de espejo *positivo*.

Existe también el espejo *negativo*. Es lo que ocurre cuando el entrevistador destaca en algo: no tendrá gran estimación de esa misma cualidad en el entrevistado, ya que, en el fondo, puede pensar que «nadie sabe más que yo».

¿Cómo evitar esta trampa? Nuevamente recomendamos conocer bien el puesto, describirlo, elaborar su profesiograma y escribir los rasgos a observar en el entrevistado.

7. El efecto «proyección».

Semejante al anterior, consiste en la tendencia a ver en otra persona la escala propia de valores, sentimientos e ideas. Es un error que ocurre especialmente «cuando el entrevistador se identifica estrechamente con el candidato en aspectos tales como la edad, presencia, formación o antecedentes étnicos» (MORGAN, 1977, pág. 63).

La consecuencia es que el entrevistador exagera las cualidades del candidato y le valora favorablemente, aunque no reúna los requisitos del puesto.

Para la empresa este efecto puede ser pernicioso, ya que homogeneiza al personal, lo cual conduce a la mediocridad, el adocenamiento y el conformismo.

¿Cómo evitar este fallo? Preparando a conciencia la entrevista: desde el conocimiento del puesto hasta la estructuración casi total de la entrevista.

8. El efecto «extremismo».

Consiste en que algunos entrevistadores tienden a clasificar a los candidatos como «excelentes» o bien como «pésimos», evitando los términos medios.

Ello es debido a que algunos seleccionadores son demasiado *benevolentes* (y por ello tienden a evaluar muy positivamente a los candidatos) o bien son demasiado *exigentes* (y por ello tienden a infravalorar a los entrevistados).

¿Cómo evitar caer en esta trampa? Escribiendo los factores críticos de éxito y las exigencias del puesto, a fin de buscar durante la entrevista la adecuación del candidato a ellos.

9. El efecto «prejuicio».

Ocurre cuando el entrevistador desarrolla ciertas *expectativas* sobre el candidato, incluso antes de conocerle.

Esas expectativas pueden derivarse de la lectura del «currículum vitae» del entrevistado o de informes sobre él o de comentarios en torno a él.

¿Consecuencia? El entrevistador toma una decisión sobre el candidato *antes de* entrevistarle, cerrando así la posibilidad de que la entrevista pueda revelar importantes aspectos de aquél.

¿Cómo evitar este «efecto»? Acudiendo a la entrevista con una actitud abierta y curiosa.

10. El efecto «umbral».

Consiste en lo que se suele denominar «primera impresión». Aunque no suele ser acertada, marca profundamente el desarrollo de toda la entrevista.

Asombrosamente, hay seleccionadores que se jactan de reconocer un buen candidato con sólo verle aparecer por la puerta. Hay quien lo proclama a los cuatro vientos: «Desde el mismo instante en que veo aparecer al candidato, ya me doy cuenta si es la persona que busco o no». Hay también quien opina que en los primeros minutos de la entrevista se averigua mucho acerca de cómo es una persona.

Así pues, bajo este «efecto» se cobija toda clase de *prejuicios* y *estereotipos*: los individuos con mandíbula cuadrada son enérgicos; los gordos son joviales y simpáticos; las personas cejijuntas no son de fiar, etc., etc.

Sin duda, todos los entrevistadores nos dejamos influir por la buena presencia: chicas atractivas y encantadoras; señores enérgicos y saludables; personas vestidas correctamente...

Lo justo, sin embargo, es separar el grano de la paja. Pero no siempre es fácil para todos los entrevistadores.

¿Cómo sortear este obstáculo? Recordando la enorme complejidad de la conducta humana que, en el estado actual de la ciencia, no permite anticipar fiablemente el comportamiento futuro ni aun utilizando todas las herramientas diseñadas al efecto. Si esto es así ¿cómo hacer pronósticos en base a unas elementales impresiones?

V. CONCLUSIONES

De cuanto precede cabe extraer las siguientes conclusiones:

- 1.^a La entrevista ocupa, dentro del proceso de selección, un lugar de privilegio. No hay selección sin que medie algún tipo de entrevista.
- 2.^a El seleccionador debe planificar y preparar con dedicación cada entrevista ya que, en buena medida, de ella depende el acierto en la elección.
- 3.^a Los entrevistadores, al igual que el resto de las personas, captan la realidad filtrándola a través de sus percepciones.
- 4.^a En esa intermediación perceptiva se produce un proceso de filtro de la información recibida de los candidatos.
- 5.^a La literatura ha consagrado el término «efecto» a dichos filtros, ya que producen determinadas consecuencias.
- 6.^a Estos «efectos» residen en el entrevistador, y son, en gran parte, responsables de las diferentes elecciones de los distintos entrevistadores sobre los mismos candidatos.
- 7.^a Todo entrevistador debe estar alertado ante la posible presencia de esos «efectos», para neutralizarlos.

- 8.^a El mejor antídoto para prevenir las consecuencias de estos «efectos» es conocer exhaustivamente el puesto a cubrir y escribir las exigencias de todo tipo exigibles a los candidatos.
- 9.^a La entrevista (si es necesario, estructurada completamente) tendrá como objetivo comprobar cuáles de esas exigencias reúne cada candidato y en qué medida.
- 10.^a El buen criterio, el sentido de la responsabilidad y la pericia del entrevistador harán el resto.

BIBLIOGRAFÍA

- ANASTASI, Anne. *Textos Psicológicos*. Aguilar. Madrid, 1973.
- CARDONA, J.M. *La entrevista*. Díaz de Santos. Madrid, 1991.
- FERNÁNDEZ MUÑOZ, A. *Técnicas de búsqueda de empleo*. CEF. Madrid, 1994.
- GOODALE, James G. *La entrevista*. Pirámide. Madrid, 1992.
- MORGAN, Henry H. y COGGER, John W. *Manual del entrevistador*. TGA. Madrid, 1977.
- REGUEIRA, Carlos D. *En busca del empleo perdido... y cómo encontrarlo, o cómo cambiar a otro mejor*. CDR. Madrid, 1991.