

SANDRA M.^a CERRO JIMÉNEZ

*Licenciada en Derecho y antigua alumna del CEF
Miembro del equipo de Informática Editorial en Francis
Lefebvre Ediciones*

Extracto:

SE abre el telón... en el momento en que candidato y entrevistador se saludan estrechándose las manos. Nuestra obra, la entrevista de selección, que de esta forma comienza, se nos presenta así con dos enfoques, desde dos perspectivas, con dos actores... Veremos al **candidato** durante la entrevista, y también le aconsejaremos sobre cómo enfrentarse a ella... La clave: «ser uno mismo». Conoceremos a un **entrevistador** en su papel de tal, asomándose al candidato mediante esa entrevista, que hemos tratado de pintar como una amena charla, una toma de contacto, un intercambio de información. Y también veremos al entrevistador en el papel de entrevistado: una de las responsables de selección de **IBM** se dejó entrevistar con agrado... La pincelada: una entrevista sobre «la entrevista de selección». A través de todo el recorrido, aprenderemos que una entrevista no son preguntas y respuestas, no son sólo palabras..., una entrevista son también gestos que hablan, impresiones, que también hay que estudiar y entender, so pena de caer en el error... Es, en definitiva, una búsqueda rodeada de formas en una persona para tratar de encontrar en ella a un **profesional**.

Sumario:

1. Introducción.
 2. La entrevista.
 - 2.1. «Quiero conocerte».
 - 2.2. «Entrevista a la carta».
 - 2.3. «Un intercambio de información».
 - A. Estructura de la entrevista.
 - B. «¡A escena!»
 - Ser entrevistador.
 - Ser entrevistado.
 - Entrevistado vs entrevistador: «La batalla psicológica».
 3. «El entrevistador entrevistado»: la entrevista de selección en IBM España.
 4. Conclusiones.
 5. «La voz de los gestos».
 6. Errores o sesgos de la entrevista.
 7. Conclusiones finales.
- Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Nuestro escenario: un despacho, oficina, sala de juntas, de una empresa cualquiera. Nuestros protagonistas: un responsable de selección de personal o de departamento concreto recibe a una serie de candidatos, generalmente jóvenes, generalmente nerviosos, que esperan encontrar un empleo, una oportunidad dentro de la vorágine laboral de nuestros días, y que, generalmente también, olvidan que esa persona que tienen delante, y que les va a entrevistar, también pasó un día por ese mismo escenario y repitió esa misma escena.

La entrevista no es más que una mirada al espejo: nos ayuda a vernos mejor a nosotros mismos y al que tenemos delante. ¿Quién es el reflejo de quién? Jesús MORENO, responsable de selección de EMGRISA, definió la entrevista de selección como «*un simple intercambio de información; no es un interrogatorio policial, no es un tribunal de la Inquisición...*». Lo que obtenemos del que tenemos enfrente es beneficioso para nosotros, y me refiero a ambas partes, entrevistado y entrevistador; ambos ganan, ninguno va a perder.

La esencia de este trabajo está en su aspecto de *collage*. La entrevista de selección se va a dibujar ante nosotros a partir de una mezcla de informaciones sobre la misma, que han sido proporcionadas por distintas consultoras de RRHH, empresas y macroempresas. Por eso, no vamos a encontrar aquí la teoría de un manual sobre la entrevista, sino la práctica y la realidad de la entrevista real, tal y como se vive y se representa por aquellos que la elaboran y la investigan diariamente, a través de su experiencia profesional.

Como si de una obra de teatro se tratase, una introducción sobre la entrevista, sus clases y estructura, hará de telonera. Después pasarán por el escenario el entrevistador (presentando sus habilidades y sus técnicas para realizar su trabajo) y el candidato (como objeto paciente de una serie de consejos que los expertos en entrevistas le ofrecen, a la hora de enfrentarse a su difícil papel). Y, como colofón final a la función, presentaremos a «el entrevistador entrevistado»: una visión de la entrevista a través de la experiencia y la vocación de uno de esos profesionales que la «amasan» entre sus manos cada día; MALÉN ALBERO, responsable de selección de IBM ESPAÑA, nos ofrece un ejemplo de cómo se desarrolla una entrevista de selección en una de las más importantes compañías del mundo.

A través de este recorrido conoceremos qué piden del candidato las empresas, cómo indagan en ellos para conseguir su objetivo, para qué sirve una entrevista de trabajo y, sobre todo, si es una técnica realmente eficaz dentro del estudio de los recursos humanos... Cerrarán el telón de este trabajo dos escuetos estudios sobre aspectos, no menos importantes que los anteriores, a tener en cuenta durante el desarrollo de nuestra entrevista. Uno de ellos es «la voz de los gestos», el lenguaje no verbal a analizar en el candidato; y el otro es una llamada de advertencia a los entrevistadores, un análisis de los posibles errores en los que pueden incurrir éstos valorando a un candidato en base a aspectos banales o secundarios. Todo ello sin olvidar, claro, la subjetividad del tema, por lo que no vamos a encontrar nada único o específico, sino casos diversos, todos diferentes, que hasta pueden llegar a proporcionar sorpresas...

2. LA ENTREVISTA

¿Qué es la entrevista de selección? ¿Qué tipos de entrevista podemos encontrar? ¿Cuál es la estructura usual de una entrevista de selección? Vamos a contestar a estas preguntas, teniendo en cuenta que no existe una teoría general respecto a la entrevista; todo es relativo, ya que se trata de la actuación de personas: un mismo papel, interpretado por actores diferentes, en una obra de teatro, nunca puede ser igual. Pues lo mismo pasa con las entrevistas. Así que vamos a sacar a escena a nuestros actores, entrevistador y entrevistado, para que nos acerquen a una visión, una entre tantas otras que pueden darse, de lo que es la realidad de una entrevista de trabajo.

2.1. «Quiero conocerte».

«Hay almas que uno tiene ganas de asomarse a ellas, como a una ventana llena de sol»

(Federico GARCÍA LORCA)

Una *entrevista de selección* se puede definir como una comunicación formal entre dos o más personas, en la que una de las partes (el candidato al puesto o entrevistado) se presenta en solitario frente a la otra (la empresa, con uno o varios representantes), que pretende obtener la máxima información posible, información adecuada y útil, por medio de preguntas y respuestas, demostraciones, presentaciones, simulaciones o cualquier técnica que permita evaluar la idoneidad del candidato para un determinado puesto de trabajo.

Se trata, pues, de un acercamiento entre dos partes con intereses recíprocos: el entrevistador quiere conocer al entrevistado, quiere saber si es la persona que está buscando, si es la persona adecuada para el puesto que se requiere cubrir... A su vez, el entrevistado quiere ser esa persona adecuada, lo que no quiere decir que lo sea, por eso, a veces, puede dar una imagen equivocada de sí mismo, que el entrevistador tiene que sacar a la luz.

Por tanto, los *objetivos* de la entrevista van a ser diversos:

- CONOCER AL CANDIDATO.
- INFORMAR AL CANDIDATO SOBRE LA EMPRESA Y EL PUESTO DE TRABAJO.
- TRANSMITIR AL CANDIDATO UNA IMAGEN ADECUADA DE LA EMPRESA.
- EVALUAR LAS COMPETENCIAS DEL CANDIDATO PARA EL DESARROLLO EFICAZ DEL PUESTO.

De entre las múltiples y variadas pruebas que se pueden realizar para determinar la adecuación de un candidato para un puesto, la entrevista es, sin duda alguna, el método más útil y más utilizado, debido a que es una herramienta de selección basada en el contacto directo, persona a persona, lo cual tiene ventajas a la vez que inconvenientes. Por eso es recomendable utilizar la entrevista no como medio único, a la hora de seleccionar, sino como medio combinado con otros, ya sean tests, dinámicas grupales, pruebas aptitudinales, etc.

2.2. «Entrevista a la carta».

«Un hombre inteligente es aquel que sabe ser lo suficientemente inteligente como para contratar a la gente más adecuada»

(J.F. KENNEDY)

En palabras de Ángel Luis BERMÚDEZ (RH & Mark) «*tenemos entrevista a la carta*». ¿Cuántos tipos de entrevista podemos encontrar? No se sabe. Tantas como personas, tantas como colores, tantas como actores interpretando un mismo papel de diferentes formas. Claro está que existen modelos determinados a seguir, y que son los que vamos a señalar a continuación y a grandes rasgos; pero, a partir de ahí, pueden derivar tantas variedades como la imaginación humana sea capaz de idear o inventar. No olvidemos que estamos hablando de personas.

Por hacer una *clasificación*, centrémonos en una más o menos estereotipada:



- SEGÚN SU ESTRUCTURA:
 - Estructurada.
 - Libre o no estructurada.
 - Semiestructurada o mixta.
- SEGÚN EL MOMENTO:
 - Preliminar o de Reclutamiento o de recepción.
 - De selección propiamente dicha.
- SEGÚN EL GRADO DE TENSIÓN:
 - Normal.
 - «Dura» o de tensión.
- SEGÚN EL NÚMERO DE PERSONAS QUE INTERVIENEN:
 - Individuales.
 - Colectivas.
 - De panel.
 - Sucesivas.
- SEGÚN LA FORMA:
 - Formal.
 - Informal.

2.3. «Un intercambio de información».

«La palabra es el arma de los humanos para aproximarse unos a otros»

(Ana María MATUTE)

Dos personas van a conversar. La entrevista no es más que eso. Estas dos personas quieren obtener información recíproca: el entrevistador quiere conocer al candidato; por su parte, el candidato entrevistado quiere obtener información acerca del puesto de trabajo, acerca de la empresa que va a contratarle... Tanto una parte como la otra tienen sus objetivos en este intercambio.

Como en toda conversación, existen distintas fases. Una persona no se encuentra a un amigo por la calle y le empieza a avasallar a preguntas. No. Primero le saluda, se «rompe el hielo» y, ya después, se empieza a conversar. Así es una entrevista. Su estructura consta también de una apertura, de un desarrollo y de una despedida o cierre. Vamos a verlo:

A. Estructura de la entrevista.

- APERTURA:

El entrevistador tiene que dar el máximo de sí mismo en esta primera fase. Antes de la llegada del candidato, todo tiene que estar preparado. Un ambiente relajado es fundamental para que el candidato se sienta a gusto, por eso, la preparación previa del lugar de la entrevista es fundamental: Son palabras de Ángel L. BERMÚDEZ: *«El ambiente donde se va a desarrollar la entrevista debe ser relajado y tranquilo. Hay que hacer lo posible por evitar interrupciones durante la entrevista. El mobiliario ideal es una mesa pequeña, donde el entrevistador pueda situarse, a ser posible junto al candidato y no frente a él, ya que esta posición intimida más y deja al candidato en situación de inferioridad. Sobre la mesa, sólo el currículum del candidato, evitando otros posibles objetos que, además de poder dar una impresión de desorden, pueden desviar la atención del entrevistado».*

Es el entrevistador el que rompe el hielo, determinando la finalidad y el tiempo de la entrevista. Se suelen establecer las causas por las que el candidato ha sido llamado y se empiezan a situar los términos de la entrevista en general. El entrevistador habla sobre la empresa, su organización, la historia de la compañía, para después presentar al candidato el que puede ser su posible futuro puesto de trabajo: su misión, sus funciones, el equipo existente, etc.

Es el entrevistador, por tanto, el que más va a hablar durante esta primera fase. El entrevistado podrá aquí obtener toda la información posible sobre el puesto, hacerse una composición de lugar preguntándose si de veras le interesa o no y, de este modo, predisponerse de una determinada manera para las fases de entrevista posteriores.

- DESARROLLO:

Esta fase de la entrevista es, sin duda, la más extensa. La forma de llevarse a efecto dependerá del modelo de entrevista que se esté realizando; pero, aun así, todas las entrevistas suelen desarrollarse siguiendo unas pautas o puntos comunes, que son los que van a intentar sacar a la luz esos rasgos del candidato que interesan al puesto o a la empresa en cuestión. Estos puntos a desarrollar son los siguientes:

- Se suele comenzar hablando de los estudios realizados, del tipo de carrera estudiada por el candidato; para pasar, más adelante, a hablar de su experiencia general, referida tanto a estudios como al terreno laboral.

- Se habla de los gustos y los logros personales.
- Se suele incidir en el qué y en el cómo de los proyectos realizados.
- Posteriormente, la conversación se centra en proyectos y experiencias específicos, tratando de definir cuál era el problema, qué tipo de barreras tuvieron que superarse y qué resultados se obtuvieron; sobre todo resulta interesante saber qué técnicas o medios utilizó el candidato para aportar soluciones y cómo los utilizó.
- Aquí también se pueden proponer problemas prácticos que se suelen dar en ese puesto en cuestión, y pedir el asesoramiento del candidato.
- Finalmente, la conversación adoptará ya tintes más personalistas, centrándose en la forma de ser del candidato. Interesa su cultura, su modo de vida, su forma de relacionarse con los demás, sus intereses personales y sus principios y valores morales.

Todos estos puntos se van a tratar a través de las diferentes preguntas que el entrevistador va a formular. En este proceso de formulación de preguntas el entrevistador debe ser cauto y ordenado, ya que se deben cubrir todos los flancos y no dejar huecos en blanco en su objetivo de conocer al candidato y su aptitud al puesto.

- CIERRE:

Esto es todo. El objetivo se ha cumplido al fin y el clima de la entrevista se relaja. Se han acabado las preguntas y es cuando el candidato puede aprovechar para aclarar puntos oscuros sobre la información aportada por el entrevistador. Éste, en tanto, también puede aprovechar este momento de la charla para recapitular sobre la información obtenida del candidato. Durante este tiempo, es fundamental que el entrevistador siga observando, pues el candidato puede bajar la guardia una vez que el ambiente se ha relajado. El contacto personal entre ambos termina aquí, pero no así el contacto profesional, ya que, una vez el candidato se haya marchado, el entrevistador tendrá que realizar un repaso de sus impresiones y analizar con detalle si la persona entrevistada cumplía todos o algunos de los objetivos finales de la entrevista. A su vez, el candidato reflexiona sobre su actuación, ponderando tanto sus posibilidades, como su interés por el puesto que acaba de conocer.

B. «¡A escena!».

Vamos a centrarnos ahora en nuestro escenario para conocer mejor a los actores. Entrevistador y entrevistado van a pasar a escena. Analicemos su actuación en el que sin duda es un punto de máximo interés en este análisis de la entrevista de selección: el desarrollo, esa charla, ese intercambio de información. Vamos a conocer el modo de actuar de ambos para poder llevarlo al objetivo final: el éxito de la entrevista.

SER ENTREVISTADOR

Un buen entrevistador, tratándose como se trata de selección de personas, debe ser, sin duda, un buen profesional. Personalidad firme, capacidad de trato humano, serenidad, empatía y una extraordinaria capacidad de escucha activa, son las más importantes cualidades que debe cumplir un seleccionador de personal para ser eficaz.

¿CUÁL DEBE SER LA ACTITUD DE UN BUEN ENTREVISTADOR? La consultora de RRHH Consulta & Selección responde así a esta pregunta:

«La entrevista es un momento clave en el que nuestra atención debe estar centrada en el candidato; por ello conviene que tengamos una actitud positiva hacia ella y que consideremos lo siguiente: no todas las personas han desarrollado las habilidades necesarias para entrevistar con eficacia, por ello, si usted va a entrevistar:

- *Debe buscar el equilibrio emocional y la ecuanimidad, contrarrestando las presiones que pueda sufrir.*
- *Imparcialidad: debe buscar lo mejor para su empresa, y no para usted.*
- *Empatía: haga un esfuerzo por escuchar.*
- *Humanidad: sea comprensivo. El candidato se juega tanto o más que usted.*
- *Deferencia: trate a cada uno como él cree que debe ser tratado.*
- *Procure prepararse técnicamente para la entrevista, informándose bien sobre el puesto y poniendo al día sus conocimientos y técnicas sobre la entrevista».*

«Si quieres conocerte, observa la conducta de los demás; si quieres comprender a los demás, mira en tu propio corazón»

(Friedrich VON SCHILLER)

La **EMPATÍA** es una habilidad fundamental para el trato interpersonal. Empatía es ponerse en el lugar del otro, del que tenemos enfrente, escucharle y tratar de ver más allá. Carlos SAMANIEGO es psicólogo en la consultora de RRHH Psicólogos & Consultores, y durante su trayectoria profesional se ha encontrado con diversas críticas por parte de los empresarios que solicitaban sus servicios de selección, debido a que éstos desconocen lo que es la empatía. Él mismo lo comentó con estas palabras: *«Las entrevistas que nosotros hacemos son una fuente de conocimiento para los entrevistadores también, porque son un lugar de encuentro entre personas en el que nos ponemos frente a frente, y nos miramos directamente sin tapujos. Siempre reflexionamos sobre algo nuevo y, generalmente, sobre eso tan bonito que son las decisiones que tomamos en nuestras vidas. Algunos empre-*

sarios se resisten a aceptar estos sistemas, y esta resistencia tiene mucho que ver con sus inseguridades y con su forma de entender las relaciones laborales, más propias de otro tiempo pasado que de hoy. Nunca les resulta fácil de creer que humanizando las relaciones, las cosas pueden ir mejor. Por ejemplo, un día en el que exponíamos al equipo de dirección los resultados de una selección, les sugerimos que prestaran atención a un chico de 21 años que considerábamos como un «diamante en bruto». Cuando nos preguntaron el motivo y lo explicamos, en un momento les dijimos que su padre y él se llevaban muy bien y que esto era importante. Fíjate si era importante que, a partir de entonces, estuvimos hablando más de una hora de sus propios hijos y de los problemas que tenían con ellos. Fue apasionante, nos salió un «taller de padres»; dijeron cosas increíbles de sus experiencias con sus hijos. Bueno, pues de eso se trata, de conectar con lo mejor y más genuino de nosotros; de hacerlo bien y de implicarse. ¿Cómo saber esto? Pues escuchando, dejándose de pamplinas e invitando a las personas a expresar lo que llevan dentro. Se trata de eso: de llegar hasta el fondo».

«No esperes a que te toque el turno de hablar; escucha de veras y serás diferente»

(Charles CHAPLIN)

Llegar hasta el fondo. Preocuparse por conocer al que tenemos enfrente y llegar más allá. Escuchar. Empatía y escucha activa son dos competencias que van íntimamente unidas: empatizar significa ponerse en la piel del otro para anticipar sus reacciones y , para ello, es fundamental **SABER ESCUCHAR**:

Existen, al menos *cuatro razones por las que no escuchamos activamente*:

- Creemos que perdemos el tiempo al escuchar contraargumentos.
- Nos entregamos a la cólera y a la frustración muy fácilmente.
- Valoramos más lo que tenemos que decir que lo que tenemos que escuchar. En vez de escuchar activamente, intentamos interrumpir los argumentos del otro interlocutor para imponer nuestra forma de pensar.
- Nos preocupamos más de nuestras propias necesidades que de las de los demás.

En una entrevista de selección, nuestro interlocutor necesita ser escuchado y nosotros necesitamos escucharle. El interés, como ya hemos dicho anteriormente, es recíproco. Para escuchar, se necesita una actitud paciente, un esfuerzo físico, un autocontrol. Es importante practicar la **escucha activa** de cara a una entrevista de selección:

- *Ser consciente del otro*: concentrarse en el mensaje de la otra parte, evitando todo tipo de distracción mental, ya provenga de nuestros propios pensamientos (prejuicios, evaluar por anticipado, etc.) o del ambiente que nos rodea (ruidos, espacio físico, etc.), haciendo el esfuerzo personal de prestar atención y de dar a entender al otro que percibimos su mensaje.
- *Hay que observar e interrogarse constantemente*: tratar de comprender el significado de cada palabra y de cada gesto, preguntándonos de forma reflexiva y mentalmente. ¿es esto lo que quiere decirme?, ¿hay algo más detrás de sus palabras?, ¿con su apasionamiento, qué me quiere decir? Sobre todo, observar los gestos y el lenguaje no verbal nos ayudará a entender mejor la intención y el sentimiento de lo comunicado.
- *Retroalimentar resumiendo*: puede ser muy positivo parafrasear, de vez en cuando, precisando al interlocutor una parte de su mensaje, con frases del tipo: «si entiendo bien, quieres decirme que...», «aclárame este punto...», «el resumen de lo que hasta ahora me has dicho es...». Todas estas expresiones demuestran nuestro interés por la conversación y dan a entender al emisor que estamos «sintonizados» con lo que está tratando de decirnos. Pero algo fundamental a tener en cuenta en este punto es que, al retroalimentar, hay que procurar no interrumpir, hay que buscar el momento apropiado.
- *Detectar las palabras clave*: normalmente un mensaje sencillo se adorna con cientos de palabras, pero son las ideas clave las que nos proporcionan el contenido del mensaje, y es en esas palabras clave en las que debemos hacer incidir nuestro interés y sobre las que debemos reflexionar continuamente.

«Ver lo que tenemos delante de nuestras narices requiere una lucha constante»

(George ORWELL)

La labor del entrevistador es sin duda una labor de auténtica y profunda investigación. Una vez analizadas sus habilidades básicas, veamos ahora su actuación, sus maniobras durante la entrevista para «rascar» toda la información posible y «hurgar» lo necesario en la personalidad y aspectos relevantes del candidato. Ángel Luis BERMÚDEZ es responsable de formación, y hace varios años fue también responsable de selección en la Consultora RH & Mark. Vamos a ver su opinión sobre el papel del entrevistador.

¿CÓMO HACER HABLAR AL ENTREVISTADO?

- «Hay que utilizar siempre un lenguaje claro, que el candidato entienda, con el que se sienta familiarizado y a gusto.

- *Lo ideal es realizar preguntas abiertas, que permitan al entrevistado expresarse en la conversación.*
- *Hay que formular una sola pregunta cada vez.*
- *Las pausas durante la conversación han de ser controladas: no hay que avasallar al interlocutor a preguntas, formulando una detrás de otra sin control; las pausas son necesarias, pero no deben ser largas, ya que incomodarían al candidato provocándole nerviosismo, y tampoco deben ser excesivas.*
- *No se deben formular preguntas personales hasta que no se haya creado el clima adecuado.*
- *No hay que hacer volver bruscamente al candidato al punto tratado cuando éste divague.*
- *Hay que evitar todo tipo de críticas a los comentarios del interlocutor; no hay que olvidar que somos fundamentalmente oyentes.*
- *Resulta muy útil formular preguntas de seguimiento: nos interesa el cuándo, el dónde, el por qué y el cómo.*
- *Insistir sin miedo ante respuestas ambiguas, suelen esconder algo detrás.*
- *Es fundamental dar al candidato apoyo verbal para fortalecer su confianza, mostrar interés y no impaciencia, insistir en todo, estar atento y mantener en todo momento una actitud permisiva».*

Las respuestas del candidato son una fuente de información, la fuente que necesitamos para cubrir nuestro objetivo. A pesar de que tratamos de presentar la entrevista como una simple conversación entre personas, no debemos olvidar que estamos investigando y que esa charla no puede ser efímera, sino que debe quedar plasmada en documentación de modo que podamos recurrir a la información obtenida en el momento preciso. Para ello, la conversación entrevistado-entrevistador debe intermediarse con una toma de anotaciones por parte del segundo. Todo entrevistador debe saber hacer anotaciones, hacer las anotaciones necesarias, en el momento adecuado... **¿CÓMO HACER ANOTACIONES DURANTE LA ENTREVISTA?**

- *«Las notas han de tomarse con naturalidad y sin disimulo.*
- *Las notas han de ser breves.*
- *No se deben hacer anotaciones en momentos de tensión, en momentos críticos o de intimidad, sino después.*
- *Se debe anotar sólo lo relevante y, sobre todo, en aquellos momentos en que las preguntas formuladas provoquen agitación en el candidato, pausas excesivas en la respuesta o respuestas excesivamente rápidas, respuestas para "escurrir el bulto", un tono de voz más bajo o más alto del habitual».*

No hay duda de que el papel del entrevistador no es fácil, así como no es fácil identificar a un buen entrevistador. Desde luego, un entrevistador que consiga resultados económicos para su compañía, una buena imagen hacia los candidatos y facilite datos válidos y fiables que permitan tomar las decisiones correctas sobre la asignación del puesto, será un buen entrevistador.

SER ENTREVISTADO

«Ser natural es la más difícil de las poses»

(Oscar WILDE)

Tampoco es fácil ser entrevistado. La entrevista es un «mal trago» por el que todos pasamos alguna vez en la vida y ante el que debemos estar preparados. Al tratar la entrevista como un método de investigación en selección de personas, tenemos que tener en cuenta si adoptamos el papel de entrevistador, un punto importante que, de un tiempo a esta parte, está jugando en nuestra contra: los candidatos a un puesto se presentan a las entrevistas de selección cada vez más preparados, tanto intelectual como psicológicamente. Ya circulan por el mercado gran cantidad de métodos y manuales sobre cómo afrontar el reto de una entrevista de selección e, incluso, la mayor parte de las empresas aportan información sobre cómo debe un candidato comportarse en la entrevista para esa empresa en concreto. Ya no hay secretos. Es difícil sorprender al candidato. ¿Y eso es bueno o malo para este sistema de selección?

¿QUÉ BUSCAN LAS EMPRESAS?, ¿QUÉ CUALIDADES VALORAN EN LOS CANDIDATOS?

Según los datos de un estudio realizado por la Fundación Universidad-Empresa, en colaboración con Caja de Madrid y AIESEC, en 1991 sobre 138 empresas pertenecientes a distintos sectores, las cualidades que más aprecian las empresas en los licenciados que buscan su primer empleo son, por orden ascendente:

- **RESPONSABILIDAD**
- **CAPACIDAD DE INICIATIVA**
- **PREPARACIÓN, FORMACIÓN, COMPETENCIA TÉCNICA**
- **CAPACIDAD PARA LAS RELACIONES HUMANAS**
- **VOLUNTAD DE APRENDER**
- **CAPACIDAD DE SUPERACIÓN**

- **APTITUD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO**
- **CAPACIDAD DE TRABAJO**
- **MOTIVACIÓN E INTERÉS**
- **LIDERAZGO**
- **INTEGRACIÓN EN LA CULTURA DE LA EMPRESA**
- **DINAMISMO**
- **CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN**
- **INTELIGENCIA**
- **CONSTANCIA**
- **POTENCIAL DE DESARROLLO**

Para **Círculo de Progreso**, empresa de información laboral y académica, los consejos fundamentales al candidato son: *«Lo primero será asegurarse de quién será la persona que hará la entrevista: su cargo y departamento al que pertenece. No hay que tener miedo a explicar los méritos y los logros obtenidos en la trayectoria hasta el puesto al que se aspira. Hay que prestar mucha atención a los gestos del entrevistador durante el encuentro, a sus posturas. Es muy importante que el candidato destaque sus cualidades y finalice la entrevista pensando en el próximo paso a dar».*

La empresa constructora **NECSO** aconseja lo siguiente a las personas que accedan a sus pruebas de selección: *«Recoger y analizar toda la información relativa a la empresa. Antes de la entrevista es imprescindible ser puntual, vestir de manera correcta, reflexionar sobre uno mismo y tener claros los objetivos profesionales, así como conocer aquello que se puede aportar a la empresa. Durante la entrevista, saludar con firme apretón de manos al entrevistador y mirándole a los ojos, mostrarse natural, dejar que el entrevistador dirija la entrevista, no utilizar términos negativos, mostrar interés por el puesto y la empresa. Ante todo, es importante la seguridad en uno mismo, la seguridad en las propias cualidades y el aquello que se puede aportar a la empresa; pensar de forma positiva y ser claro, sincero y, sobre todo, decidido. El final de la entrevista debe ir seguido de una autoevaluación sobre el encuentro».*

Jesús MORENO (EMGRISA) recuerda al candidato que *«no hay que olvidar que la persona que está al otro lado de la mesa es igual que tú».*

«Hay que ir a la entrevista con mentalidad positiva, y pensando que esa entrevista no nos va a ayudar a conseguir un puesto de trabajo, sino otra entrevista. Este pensamiento ante la entrevista como UN PASO MÁS aportará mayor tranquilidad al candidato».

¡ENTREVISTADO, A ESCENA!

CONSEJITOS PARA SUPERAR UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN



ASEO

Ve bien aseado, pero sin que parezca que vas de boda. Todo sin exagerar...



FIRMEZA

Da la mano con firmeza al entrevistador en el primer contacto.



SEGURIDAD

Mira a los ojos del entrevistador, no bajes la vista, ni la desvíes por la sala.



NATURALIDAD

Siéntate con naturalidad, no estés tenso... Alerta y relajado.



DISCRECIÓN

No te lances a hablar como un torrente. Deja que el entrevistador guíe la charla.



LENGUAJE

Utiliza un lenguaje amplio, rico, que demuestre tu cultura, pero no te pases, no seas cursi, ni pedante.



HAZ PREGUNTAS

Tienes que demostrar que quieres saber cosas de la empresa.



SINCERIDAD

No mientas, sólo «adorna» un poco tus fracasos, porque seguro que has aprendido de ellos.



DINERO

No es conveniente hablar de dinero; es más interesante informarte sobre tu promoción.



DESPEDIDA

Una entrevista puede arreglarse con una buena despedida. Puedes preguntar cómo va el proceso de selección y cuándo te darán una respuesta.

ENTREVISTADO VS ENTREVISTADOR: «LA BATALLA PSICOLÓGICA»

Al principio de nuestro anterior epígrafe, y al hablar del entrevistado, dejamos una pregunta en el aire. Ahora que el entrevistado cuenta con métodos para «defenderse» a la hora de enfrentarse a los procesos de selección (cursos, manuales, centros especializados en búsqueda de empleo y técnicas de orientación profesional, etc.), cabe preguntarnos: ¿sigue siendo eficaz la entrevista como método selectivo? El entrevistado acude ahora a las entrevistas con la lección bien aprendida, tiene incluso hasta la «chuleta» con las posibles preguntas que pueden llegar a preguntarle y sabe cómo contrarrestar muchas de ellas. Como hemos visto en los «consejitos» de las empresas, muchas de ellas animan incluso al candidato a que adorne sus fracasos; enmascarar la realidad no es mentir y, tal y como dice la copla: «nada es verdad ni mentira; todo es según el color del cristal con que se mira». ¿Hasta qué punto se puede engañar a un profesional de la selección? ¿Hasta qué punto todas estas técnicas de defensa por parte del candidato pueden minorar la eficacia de la entrevista como medio de investigación en recursos humanos?

A continuación vamos a ver un ejemplo de cómo se lleva a cabo el proceso de la entrevista en una de las mayores empresas del mundo y, tal vez, de aquí entresaquemos la respuesta al dilema que dejamos planteado.

3. «EL ENTREVISTADOR ENTREVISTADO»: LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN EN IBM ESPAÑA

IBM es, sin lugar a dudas, una empresa líder en el sector de investigación, desarrollo y fabricación de tecnologías de la información, incluyendo sistemas informáticos, redes, software, sistemas de almacenamiento y microelectrónica. IBM se fundó en Nueva York, en 1911, con el nombre de *Computing-Tabulating-Recording Co.* (CTR), y en 1924 adoptó el nombre de *International Business Machines*. IBM opera con más de 300.000 empleados en todo el mundo, de los que gran parte han podido ser entrevistados por MALÉN ALBERO:

¿Qué tipos de puestos selecciona IBM?

«IBM trabaja en 164 países de todo el mundo, y **los puestos a seleccionar son siempre los mismos para todos los países**. Así, si estamos buscando un comercial, buscamos al mismo tipo de comercial en cualquier país, quiero decir que la cualificación para el puesto es la misma, independientemente del país de que se trate. Esto facilita mucho la gestión y el hecho de poder tener procesos y herramientas comunes de selección.

Básicamente, **los tres grandes grupos de puestos que se encuadran aquí son: estudiantes en práctica, licenciados con ninguna o poca experiencia y profesionales**. Dentro de estos grupos, también pueden existir divisiones».

¿Qué características se valoran más en los candidatos?

«Centrándonos en el grupo más homogéneo, que es el de los recién titulados sin experiencia pedimos, principalmente, un **buen conocimiento del idioma inglés y un potencial**. Este potencial nos lo da el que tengan gran capacidad de aprendizaje, porque somos una empresa tremendamente cambiante y, por eso, necesitamos personas que puedan reciclarse. En este mundo en el que estamos, que es tan competitivo, **hay que tener lo que llamamos *passion for the business***, estar a la última en todo; por eso, una persona apática, a la que todo le da lo mismo, y que viene sólo a cubrir el expediente, es una persona que no puede sobrevivir aquí. Así que, característica básica: un buen potencial. Basta con que sea medianamente inteligente, no queremos ni tontos, ni listos, sino alguien normal, con un potencial para poder desarrollar cosas. Y esto lo puede tener cualquiera, ya que estamos hablando de personas que acaban de terminar una carrera, con lo cual, tontos no son. El idioma inglés también es fundamental ya que, cuando nos suena el teléfono, no podemos saber si nos están llamando desde Ávila o desde Boston.

También hay otra serie de competencias que son necesarias para poder manejarse en la empresa y estar a gusto. Una de ellas es el **gusto por la tecnología**, y no la tecnología por sí misma, sino todo aquello que pueda desarrollarse mediante sistemas tecnológicos. **Trabajar en equipo es también fundamental**. Nosotros trabajamos muchísimo en equipo. Realmente, muy poquita gente es autosuficiente, y en el mundo en el que nos movemos con tantísima rapidez estás continuamente dando y recibiendo, y eso hay gente que lo tiene de forma natural, y otra que no. En muchos casos, en situaciones de mucha competitividad, tienes que tener una auténtica vocación individualista para no morir en el empeño. Pero la idea de que eso es lo bonito y lo real, en los tiempos que corren es absolutamente falso; **tienes que sentarte, compartir, discutir, negociar, asumir que puedes no estar en lo cierto o, aun estando en lo cierto, si el grupo no va por ahí, saber seguir al grupo**. Un trabajo en grupo es absolutamente esencial y esto lleva aparejadas muchas cosas: una mente racional y organizativa, una cierta flexibilidad, una asunción de riesgos, una escucha activa, un saber comunicarse, una empatía».

¿Cuál es la estructura del proceso de selección?

«Es un proceso de captación o reclutamiento que intentamos que esté lo más organizado posible. **Trabajamos totalmente de forma informatizada**: páginas web, Internet, donde ponemos anuncios sobre ofertas de empleo que ofrecemos y damos información sobre la empresa.

Una vez realizada la captación de *currículum*, **pasamos un test para medir el potencial y la capacidad de aprendizaje, y otro test que mide el nivel de inglés**. Esto nos indica si la persona puede pasar o no al siguiente nivel; o, si vemos que es una persona que está muy interesada y no tiene el nivel de inglés adecuado le preparamos un plan de Inglés para que, en un tiempo prudencial, pueda llegar a un mínimo que le permita desarrollar su trabajo con satisfacción. **El tercer paso sería la entrevista**».

¿Qué tipo de entrevista se realiza en IBM?

«Las entrevistas son dirigidas, por competencias. Son estructuradas, porque la decisión de la contratación no la tiene el departamento de RRHH, sino que se toma en la Dirección de la empresa. Con esto, la interrelación entre nuestro departamento y la Dirección es total. La Dirección expone su necesidad, el tipo de perfil que quiere o necesita, y el departamento de RRHH lo busca, y forma a la Dirección en técnicas de entrevista, para que cuando tengan que llevar a cabo la entrevista, se sientan cómodos y con capacidad para descubrir en esa entrevista todos los aspectos que le son útiles.

La entrevista siempre la lleva a cabo el Director, que es el que sabe cómo es la gente y lo que necesita el cliente. Tiene que tener la sensibilidad suficiente para saber si esa persona puede ajustarse a un grupo en concreto. Si, por ejemplo, tengo un equipo de trabajo en el que cuento con tres o cuatro líderes, me interesa que entre en la compañía un líder, pero no me interesa que entre en ese equipo, porque puede haber toques.

El tipo de entrevista que se lleva a cabo es la individual. Es una entrevista normal; **huyo de la entrevista de tensión**, ya que es innecesaria y el *feedback* que recibes carece de fiabilidad, sus componentes de nerviosismo son contraproducentes. Hay que ser muy buen profesional de la entrevista para poder dotarla de tensión; implica una gran especialización. Sólo vas a conseguir cerrar al candidato, y no lo llegas a ver tal cual es. Este tipo de entrevista puede hacerse en un momento determinado, cuando consideres que hay algo que se te escapa, que no acabas de saber qué es, pero tienes la sensación de que hay algo raro; entonces es cuando se mete un grado de tensión.

En cuanto al número de entrevistas a realizar, normalmente es sólo una. Si, al recibir el *feedback* por parte de la Dirección, se considera a la persona como idónea, se procede a la contratación. En caso de no ser idónea para el puesto concreto, pero puede entrar en otro, se le incluye en base de datos, de modo que ese candidato pueda actualizar su *currículum* y, si surge alguna oportunidad, se le pueda localizar inmediatamente.

Nuestras entrevistas son por competencias. Cada Dirección tiene lo que nosotros llamamos *templates*, en los cuales hay cuatro o cinco competencias, algunas básicas para la casa, y otras más específicas para cada puesto.

No solemos hacer entrevistas preliminares. Tan sólo, en el área de puestos profesionales, se hace un primer contacto telefónico para asegurarnos de que lo que el candidato está solicitando es lo que la empresa está ofreciendo. Las entrevistas suelen durar una hora y, después de esto, si se llega a la conclusión de que el candidato no es válido, esto resulta muy costoso en tiempo.

Nuestra entrevista **suele ser informal; hay que quitar el hierro.** El candidato tiene que ser libre para decir todo, tanto lo bueno como lo malo e, igualmente, preguntar al entrevistador todo lo que quiera, incluso decirle que no se ha sentido cómodo en la entrevista, o las cosas negativas que ha sacado de ella.

Con respecto al tipo de preguntas, al ser la entrevista estructurada y por competencias, cada competencia tiene una definición, y **las preguntas están estructuradas para poder incidir en situaciones reales de experiencia**. Pero, incluso, si no se tiene experiencia, hay muchas preguntas para medir, por ejemplo, la capacidad de trabajo en equipo: "¿Hacíais trabajos en la Facultad?" "¿Les pasabas los apuntes a tus compañeros?" "¿Has formado algún equipo lúdico?"... Este tipo de preguntas tienen después unas subpreguntas que ayudan al entrevistado y al entrevistador a cerrar capítulos muy abiertos, a acotar un poco más para descubrir si, en realidad, esa persona se sentía cómoda trabajando en equipo; porque **la finalidad de la entrevista no es conseguir un puesto de trabajo, sino un puesto en el que realmente te vayas a sentir cómodo**».

¿De qué forma se valora el lenguaje no verbal de los candidatos?

«Un entrevistador tiene una relación muy directa con la gente y siempre aprende algo nuevo; en realidad, nunca deja de aprender, porque todas las personas son diferentes. Nunca dejas de sorprenderte y, a veces, lo que tú crees que es blanco, en realidad, es tirando a gris claro. Cuando llega un candidato y te da la mano para saludarte, muchos entrevistadores dicen saber entonces cómo es esa persona, pero yo no estoy de acuerdo con eso, yo soy partidaria de la duda. Por ejemplo, hay una anécdota de una entrevista en la que, cuando el entrevistado se dirigía a la empresa, coincidió con el entrevistador en un atasco (sin saber, claro, que lo era). El entrevistador debió hacer una pirula con el coche, y el entrevistado le insultó. Media hora más tarde, se encontraron en la entrevista ¿Cómo te vas a encontrar? Hay que olvidarse de lo que ha pasado en la calle.

El lenguaje no verbal dice cosas, pero eso lo sabes con el tiempo, porque cada persona gesticula de una forma diferente y, entonces, cuantas más personas ves, más lenguajes no verbales reconoces. **Es una información adicional, pero hay que mirar todo el conjunto**. Hay que saber que, por muchos tests y muchas entrevistas que hagas, **una persona es inabarcable; es imposible vaticinar cómo es esa persona ¡y afortunadamente! porque si no, seríamos máquinas**.

Pasa lo mismo con el llamado "Efecto halo". Toda entrevista es subjetiva, por eso debe estar paliada con otro tipo de pruebas que sean objetivas, y que tengan un valor más científico. **El "Efecto halo" es más fácil de evitar con las entrevistas por competencias y estructuradas**, que con una entrevista abierta o no estructurada. Aquí, vas competencia por competencia, así que, a pesar de la primera impresión sobre el candidato, el seguimiento se hace por cada competencia. A esto se añade el que, probablemente, ya hayas visto a más candidatos, lo cual te da también una base de comparación».

¿Qué consejos da IBM a sus candidatos a puestos?

«IBM tiene preferencia por los titulados superiores y, por ser una empresa informática, prevalecen las carreras técnicas, pero se intenta ampliar el espectro lo más posible. Todo tipo de formación adquirida va a dar un valor añadido al puesto.

Una empresa no es una isla, está trabajando en la sociedad; no puedes trabajar aparte de la sociedad y liderar. Por eso, hay que colaborar para la sociedad en la oferta y la demanda de empleo. **No sólo nos preocupamos de cubrir puestos, sino de hacer algo útil por el país, como puede ser ayudar a crear empleo, formación, etc.** La empresa tiene un papel importantísimo en la sociedad.

La motivación en los candidatos es esencial. «Se puede lo que se quiere». Tienes que tener algo, pero muchas veces tienes muchas cosas dentro, que no sabes que las tienes, y te salen en un momento determinado. Aunque tengas carencias, si tienes una gran motivación, puedes conseguir lo que quieres.

La buena presencia es importante, pero, por ejemplo, aunque se sabe que a una entrevista no se puede ir oliendo mal, todos sabemos que no se puede ir oliendo mal a ningún sitio. A la entrevista se puede ir perfectamente con atuendo clásico y con atuendo deportivo. Los chicos siempre protestan por la corbata; si vas a estar incómodo con ella ¡pues no te la pongas! Lo fundamental es ir limpio, arreglado y cómodo; en definitiva: **ir como tú eres y ser tal cual eres».**

4. CONCLUSIONES

Las manifestaciones de los profesionales en selección dejan claro que el fundamento de una entrevista dentro del proceso de selección es simple: tener una visión o, más bien, una impresión cercana y personal del candidato. Su trayectoria profesional ya la conocemos a través del *currículum*. A través de la entrevista lo que se pretende es ir más allá del profesional, es conocer a ese profesional a través de la persona. El candidato debe evaluarse a sí mismo, su propia trayectoria, su entorno, su educación... Lo que buscamos para ocupar un puesto de trabajo es una persona, y no una máquina. Esta persona va a trabajar con otras, va a comunicarse con ellas y a hacer una labor conjunta hacia el progreso de la empresa, desde ese puesto en concreto que ocupa. Por tanto, nos preocupa la persona como tal, y no sólo los conocimientos y experiencia que conocemos a través de su *currículum*.

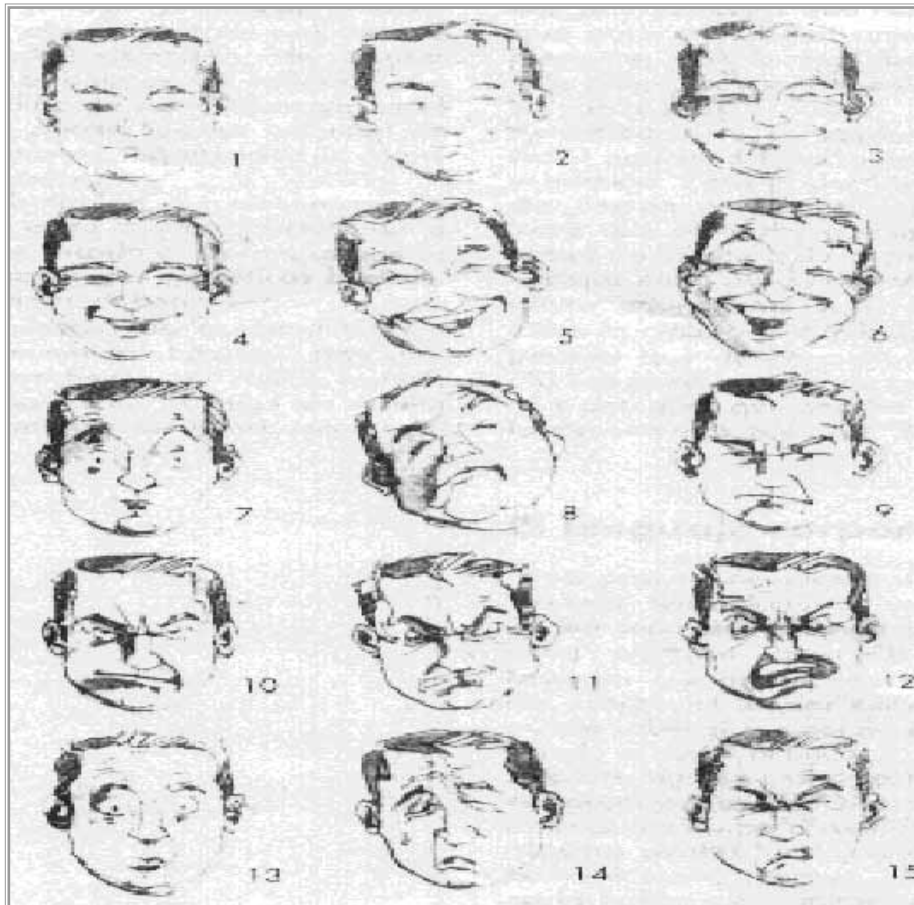
En cuanto al problema que dejamos planteado respecto a la preparación de los candidatos ante la entrevista y, visto esto ¿podemos pensar que, en realidad, pueden «engañar» de algún modo al entrevistador? Los entrevistadores son profesionales que conocen todos esos pequeños trucos; ellos saben de sobra que los entrevistados tienden a «engordar el *currículum*» en su favor y, como conocen este hecho, también tienen sus propias maniobras para atajarlo, a través de la entrevista. El *currículum* puede engañar, pero la persona no. También los candidatos pueden ir muy preparados a una entrevista como el actor que prepara un papel: cuidar la presencia, los modales y los gestos, hablar con claridad y seguridad, mirar a los ojos, ser asertivo... todo esto es bueno a favor de ambas partes: el entrevistado se sentirá más seguro y más tranquilo con estas técnicas, que no dejan de ser de relajación; por otra parte, el entrevistador sabrá distinguir si la actuación del entrevistado es una pose natural o no y, si es que no, podrá deducir de ahí otras muchas cosas importantes.

5. «LA VOZ DE LOS GESTOS»

«La sonrisa es el idioma universal de los hombres inteligentes»

(VÍCTOR RUIZ IRIARTE)

Muchas personas son capaces de transmitir mucha más información a través de los gestos que realizan, que con las palabras que pronuncian. El lenguaje no verbal es, sin duda uno de los detalles más observados por el entrevistador durante la entrevista, aunque, como ya hemos visto, no es el único. Vamos a dar aquí, por tanto, un pequeño esbozo de los gestos y expresiones no verbales que podemos encontrar al estar frente a frente con el candidato, así como del significado que podemos darles.



EXPRESIONES FACIALES TÍPICAS: 1. Normal, 2. Sonriente, 3. Contento, 4. Risa, 5. Carcajadas, 6. Desternillarse, 7. Asombro, 8. Desprecio, 9. Irritado, 10. Enfadado, 11. Muy enfadado, 12. Iracundo, 13. Susto, 14. Lloro, 15. Dolor.

Todas estas expresiones del rostro nos ayudan a averiguar el carácter de la persona en el momento presente, es decir, en el momento mismo en que el desarrollo de la entrevista se está llevando a cabo. Son expresiones comunes que llevan una gran carga de información adicional: nos proporcionan indicios del comportamiento habitual de la persona, de sus relaciones con los demás, de su autoconcepto, etc.


Ampliando ahora la gesticulación hacia todo el cuerpo, muy fácilmente podremos encontrarlos con alguna de las siguientes situaciones:



El lenguaje corporal es capaz de revelar sensaciones y sentimientos, habla sobre las maneras de comprender relaciones, sensaciones como la simpatía, antipatía, agresividad, inseguridad, etc. Nos revela al individuo tal y como se muestra en sociedad, en las relaciones con los demás. El lenguaje no verbal a través del cuerpo muestra mucho más fácilmente que las palabras, los sentimientos, necesidades o estados de ánimo.

A lo largo de una entrevista, observando con detalle, podemos encontrar muchos de los siguientes movimientos: cruzar los brazos, como síntoma de distancia, rechazo o agresión, a lo cual se puede asimilar el hecho de echarse hacia atrás en la silla. Quien ponga la mano delante de la boca indica inconscientemente un dato de profunda timidez o de que tiene algo que ocultar; aunque también puede ser expresión de reserva. La señal más común de la inseguridad es el hecho de morderse las uñas. El hecho de cruzar las piernas puede indicar una imposición de cierta distancia. Actitudes más positivas pueden ser el hecho de que el candidato se incline hacia el entrevistador, lo cual muestra interés; o la actitud de mantener el contacto visual con el interlocutor, que nos lleva a deducir un carácter sociable y abierto en el candidato.

POSTURAS DE LA CABEZA Y POSIBLE SIGNIFICADO:



1. Modestia, reserva, inseguridad, embarazo, timidez.
2. Visión, arrobamiento, arrogancia, reflexión.
3. Voluntad de enfrentamiento, agresividad, autoridad.

Los entrevistadores hablan de una conducta natural y asertiva, pero **¿qué entendemos por asertividad?** Vamos a hacer un cuadro resumen de los tres tipos fundamentales de respuesta que podemos obtener de la persona entrevistada:

NO ASERTIVO	ASERTIVO	AGRESIVO
Mirada hacia abajo Voz baja Vacilaciones Gestos desvalidos Postura hundida Retorcer las manos Risas falsas Tono vacilante <p style="text-align: center;">EFFECTOS:</p> Conflictos sociales Depresión Desamparo Infravaloración Tensión Falta de control	Contacto ocular directo Nivel de voz conversacional Habla fluida Gestos firmes Postura erecta Respuestas directas Manos sueltas Expresiones positivas <p style="text-align: center;">EFFECTOS:</p> Resuelve los problemas Se siente a gusto con los demás Satisfecho consigo mismo Relajado Con control Crea y busca oportunidades	Mirada fija Habla rápida Gestos de amenaza Intimidación Impersonalidad Enfrentamiento <p style="text-align: center;">EFFECTOS:</p> Conflictos sociales Frustración Culpa Insociabilidad Tensión Falta de control

Todas estas actitudes y gestos, de todos conocidos, no son siempre fáciles de interpretar; por ello, los profesionales de la entrevista suelen tomarlas en cuenta normalmente en casos extremos y siempre como complemento al conjunto. Lo que cuenta fundamentalmente es la impresión global que se percibe del candidato.

6. ERRORES O SESGOS DE LA ENTREVISTA

«¡Triste época la nuestra! Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio»

(Albert EINSTEIN)

Ya lo hemos dicho: al hablar de la entrevista, estamos hablando, en todo momento, de personas. Hablamos de una conversación entre personas que, naturalmente, puede estar envuelta con errores humanos. Los entrevistadores, a pesar de su profesionalidad, reconocen haber caído a veces en las redes de un candidato con una presencia deslumbrante, o con una oratoria hechizante, o con unas aficiones afines, o con un carisma especial, que pueden llegar a atraparte y olvidarte de que lo que estás buscando es un empleado para tu compañía. Son filtros estos que empañan la objetividad de la selección. Tal vez, conociéndolos, sepamos identificarlos cuando aparezcan y esto nos ayude a intentar evitarlos. Vamos a verlos:

- **Efecto umbral:** consiste en la primera impresión que produce el candidato, al entrar y presentarse al entrevistador. Esta impresión es prácticamente inevitable, y puede ser positiva o negativa. Muchos entrevistadores presumen de tener un sexto sentido para conocer cómo es un candidato a primera vista. Bueno, este sentido puede fallar muy fácilmente; nunca podremos estar seguros de él al cien por cien, por lo tanto, hay que tener cuidado.
- **Efecto halo:** este efecto consiste en valorar el todo por la parte; es decir, valorar al candidato en su conjunto, tan sólo por haber apreciado una cualidad sobresaliente en él. Esta cualidad suele ser la buena presencia, la simpatía, la inteligencia... Es un efecto positivo, que lleva al deslumbramiento, y que provoca que toda la entrevista sea guiada por ese aspecto destacado en el candidato y nos lleve a descuidar otros igualmente importantes o más.
- **Efecto horn:** es el contrarresto al anterior. Aquí, es una característica negativa del candidato la que nos lleva a valorar todo el conjunto. No se ve más que el defecto, que empaña lo demás. Es un efecto negativo.
- **Efecto estereotipo:** el entorno cultural y social que nos rodea está lleno de estereotipos tan arraigados, a veces, en nuestra mente, que pueden arrastrarnos a juzgar equivocadamente al candidato. Por ejemplo: «Por ser guapa, tiene que ser tonta», «por ser andaluz, tiene que ser un juerguista»... No son apreciaciones personales, sino estereotipos o apreciaciones sociales.
- **Efecto prejuicio:** en este caso, al igual que en el anterior, hablamos de una generalización, pero esta vez se trata de una apreciación particular, basada en prejuicios personales hacia determinadas personas, ya sea por su raza, educación, nacionalidad... Es un efecto negativo, que hay que tratar de evitar al máximo.
- **Efecto proyección:** el entrevistador ve reflejados sus propios valores o sus ideas y cualidades en el candidato, como si de una proyección de sí mismo se tratase. Así, le evalúa favorablemente, claro, ¡es igual que él!

- **Efecto espejo:** es similar al anterior aunque, en este caso, el entrevistador va a evaluar favorablemente, no al candidato que goce de sus mismas características, sino al que tenga aquellas que el entrevistador considera más valiosas o las que a él mismo le gustaría tener.
- **Efecto contraste:** cuando el entrevistador tiene contacto con varios candidatos seguidos, puede dejarse llevar por este efecto, que consiste en evaluar a un candidato por contraste con el que acaba de entrevistar hace un momento. Si sale uno bueno y entra uno malo, ¡mal para el malo!; si sale uno malo y entra uno bueno ¡bien para el bueno! Hay que evitar caer en este tipo de comparaciones.
- **Efecto recencia:** consiste en valorar la totalidad de la entrevista tan sólo por la última información recibida del candidato.
- **Efecto greenspon:** consiste en valorar más aquella información en la que el candidato ha puesto más hincapié, ha dado mayor énfasis o ha gesticulado más.
- **Efecto deducción:** es añadir un grado de subjetividad a la entrevista y valorar ésta, no en base a los hechos que se nos han dado, sino en base a deducciones propias del entrevistador.
- **Efecto generosidad:** consiste en valorar favorablemente a todos los candidatos, sin poder entonces distinguirse los adecuados de los que no lo son.
- **Efecto extremismo:** consiste en valorar al candidato, o bien por todo lo alto, o bien por todo lo bajo, sin que exista un término intermedio. En el término medio está la virtud...
- **Efecto «caballo de batalla»:** se produce cuando el entrevistador desvía la entrevista hacia algún tema de su interés y, tan sólo considera adecuado al puesto al candidato que le sepa seguir el juego, mostrando su interés por dicho tema. Este efecto es muy perjudicial, porque se sale del contexto de la entrevista.
- **Efecto debilidad:** a veces sucede que, como las debilidades suelen ser más aparentes que las cualidades, y el entrevistador suele estar más orientado a buscar debilidades que cualidades, se puede cometer el error de seleccionar a aquel candidato que presente (aparentemente) menos debilidades, que suele ser, al mismo tiempo, el que tiene menos cualidades.
- **Efecto standards:** muchas veces, el mejor candidato para el trabajo no es el mejor candidato para ese puesto concreto. Una persona puede tener altísimas calificaciones y cumplir todos los requisitos para desempeñar un trabajo, y no ser el más idóneo para el puesto que deseamos cubrir. No hay que escoger al mejor, hay que escoger sólo al adecuado.
- **Efecto esperanzas:** no se puede guiar toda una entrevista en base a las esperanzas anticipadas que el entrevistador se haya forjado con respecto al candidato, al inicio de la misma.
- **Efecto «Psiquiatra aficionado»:** muchos entrevistadores (no profesionales) tienden a adoptar el rol de psiquiatras aficionados, llevando al completo fracaso el proceso de la entrevista.

7. CONCLUSIONES FINALES

Tras este recorrido por lo que es LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN, ya conocemos lo que es, su objetivo, sus clases, cuáles son sus personajes, cuáles son las habilidades y competencias esenciales que deben poseer los protagonistas: el entrevistador en su papel de escucha, de empatía, pero sabiendo en todo momento lo que busca y sin dejarse atrapar por los filtros que pueden empañar el verdadero objetivo de la entrevista, y que analizamos con detalle al final del artículo. El entrevistado en su papel de candidato más o menos entrenado en el «arte» de la entrevista, pero siempre persona y, por lo tanto, imprevisible; encontramos aquí al entrevistado visto y aconsejado para su papel desde la empresa misma. Después es la empresa quien nos habla; una experta en selección nos ha contado lo que busca la empresa en el candidato, cómo lo busca, cómo se bucea en el entrevistado para encontrar, a través de su formación –experiencia– personalidad, al profesional que necesita.

¿Qué podríamos destacar, como conclusión, de todo este estudio? Pues que, principalmente, **LA ENTREVISTA ES:**

- «Un intercambio de información».
- Obtener una impresión sobre el candidato, un contacto persona a persona, que nunca nos podría aportar su *currículum* escrito.
- Un conjunto de gestos, un tono de voz, todo un conjunto de efectos que proporcionan una información adicional.
- Una forma de comprobar que el *currículum* que tenemos delante no ha sido «engordado» demasiado.
- Buscar al profesional adecuado a través de la persona.

BIBLIOGRAFÍA

Manual de selección de personal, editado por el Instituto de Formación Empresarial de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid.

Dr. REINER BREHLER. *Prácticas de Oratoria Moderna*. Ed. El Drac.

James G. GOODALE. *La Entrevista*. Ed. Pirámide.

Arturo BADOS LÓPEZ. *Hablar en público*. Ed. Pirámide.

OTRA DOCUMENTACIÓN: diversas informaciones, artículos y escritos aportados por distintas consultoras de RRHH y empresas que han colaborado para la redacción de este trabajo, ya sea por vía entrevista personal, vía correo o a través de Internet.