



Envíanos tu artículo para publicarlo
en la revista *Psikologiaz*

LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN EN LAS EMPRESAS DEL CANAL RETAIL. BENEFICIOS Y COSTES SEGÚN QUIÉN ES EL ENTREVISTADOR.

Jon Kepa Pera Ruiz - Nº Col. BI02298

Entrados ya en pleno siglo XXI, en el mundo de la distribución nos gusta hablar de procesos innovadores como el uso generalizado de internet, el cual está transformando rápidamente no sólo los hábitos de compra de los clientes, sino también la propia gestión de las Empresas.

En el área de Recursos Humanos hay un hecho que me llama poderosamente la atención. El proceso de selección de personal, donde gracias a internet ganamos en agilidad, rapidez, presencia, disponemos de más candidatos, ahorramos costes de preselección, etc., seguimos centrandolo LA ENTREVISTA, como prueba vehicular del proceso de selección desarrollándola igual que hace 25 años.

En qué puestos de trabajo específicos nos centraremos.

En este artículo quiero centrarme en los puestos base que están en constante contacto con el cliente final. Hablamos específicamente de vendedores, cajeras, personal del departamento de atención al cliente, dependientas, ayudantes y reponedores. Todos ellos, puestos fundamentales en la Empresa tanto si quien te lo dice es el Empresario, el Cliente o cualquier Consultor Empresarial.

La entrevista, en este último cuarto de siglo, sigue siendo la prueba de selección por excelencia. Incluso podemos llegar a decir sin temor a equivocarnos, en la mayoría de los casos, después de una criba curricular, como la prueba única.

Podemos afirmar, que las grandes cadenas de distribución, franquicias y alguna empresa bien gestionada incluyen en sus procesos de selección pruebas complementarias como test de personalidad, entrevistas telefónicas como primera criba y comprobación de referencias. Todo ello no nos aporta nada nuevo bajo el sol.

Está claro que estos candidatos a vendedores, dependientas o ayudantes, por citar algunos, queremos que cumplan unas determinadas funciones que consideramos básicas para el buen funcionamiento de un negocio. También pretendemos que tengan unas capacidades de relación, de atención exquisita con el cliente, de solución de conflictos y porqué no, sepan gestionar cobros, stocks, cajas e incluso hasta compras por mucho que los pedidos los haga un programa informático.

Estos perfiles profesionales deben mostrar una imagen personal acorde con los valores de la empresa, un trato exquisito con los clientes, que conlleva sea personalizado, amable, atento, natural, sonriente, con aspecto

físico cuidado, incluso con patrones de belleza en algunos casos (hablamos de joyerías o tiendas de moda por citar un par de ejemplos).

Quién lleva a cabo la entrevista.

Cuando el profesional del canal retail es el entrevistador. Nos encontramos que la responsabilidad y ejecución de la entrevista recae muchas veces en el profesional de retail. Puestos directivos, mandos intermedios y empresarios emprendedores. Este profesional posee un gran know-how del negocio, de la propia empresa y del sector. Incluso puede ser una persona altamente motivada e involucrada en el devenir de la Empresa (muchas veces porque es su propio negocio y donde tiene puesto su patrimonio personal). Pero, ¿podemos decir lo mismo sobre sus capacidades y conocimientos de RR.HH.? ¿Realiza las entrevistas en lugares adecuados? ¿Le dedica el tiempo necesario al antes, durante y después de la entrevista? ¿Es su situación emocional en el momento de la entrevista el más adecuado? ¿Recoge técnicamente toda la información necesaria y sigue una guía para ello? ¿Comunica y motiva al entrevistado para acceder al puesto y a nuestra empresa? Así podríamos seguir unas cuantas líneas haciéndonos preguntas sobre las capacidades y habilidades del profesional retail para no cometer errores que le lleve a realizar un proceso con un final no deseado sabiendo los costes que nos implican.

Nuestro profesional evaluador carece por de pronto de formación adecuada en técnicas selectivas, con lo que evidentemente no dirigirá bien la entrevista, ni podrá comunicar y motivar al candidato. Asimismo, no conseguirá obtener toda la información necesaria que nos dé un perfil profesional y personal donde podremos valorar sus aptitudes, habilidades o sus actitudes de cara a contrastar si cumple o no las funciones y competencias requeridas por el puesto.

Desgraciadamente me he encontrado varias veces profesionales de la distribución con cargos directivos en grandes empresas y multinacionales acabar una entrevista, sacando conclusiones del tipo "es un chico majo, muy simpático y parece que puede valer". Otras veces te encuentras con situaciones en que el entrevistador no ha sacado información relevante y se ha centrado exclusivamente en un puesto de trabajo y ha obviado el resto de aspectos relevantes del candidato como si sólo nos interesara de él su paso por un puesto de trabajo en una empresa concreta. Estos errores en la entrevista desgraciadamente son el día a día en el devenir de



muchas empresas.

Hay ocasiones en que este profesional se atreve a realizar entrevistas libres, es decir, sin un guión establecido. Lo hace, no porque sea un gran experto en técnicas de entrevista sino, por su desconocimiento en esta materia de los RR.HH. De nuevo nos vemos encaminados a que el resultado vuelva a ser inapropiado. La comunicación no es adecuada y por lo tanto no se consigue la información deseada.

Dedicarle un tiempo del que se carece. Para obtener éxito en la entrevista de selección se debe tener bien definidas y secuenciadas las fases del proceso. Antes, durante y después de la entrevista.

1. El Antes de la entrevista es la fase de preparación de todos los detalles. Tenemos el lugar acondicionado para poder hablar tranquilamente, el material necesario disponible y estamos convencidos que no nos van a interrumpir. Nuestra guía de entrevista está con nosotros, y nos hemos leído varias veces el currículum del candidato sabiendo que queremos contrastar en detalle.

Por el contrario no debemos realizar una entrevista después de una reunión con un superior en el que nuestros niveles de tensión y carga emocional se hayan disparado. Asimismo, tener cargas de trabajo fuera de lo común (aunque en distribución la carga de trabajo excesiva es lo más habitual y en caso contrario no se llamaría distribución o tu negocio estará a punto de cerrar), hace que nuestros niveles de estrés estén por las nubes. Quien no se encuentra en continua tensión preocupado por las ventas del día, del mes, o por la próxima campaña de marketing que centrará los resultados de gran parte del

ejercicio anual. Evidentemente, en todos estos casos, no es el momento de llevar a cabo una entrevista.

2. Durante la entrevista, debemos recibir al candidato, preocuparnos por darle un cordial y agradable recibimiento y comprobar que la persona se encuentra en un nivel de relajación donde podemos conversar tranquilamente. Tenemos nuestra guía de entrevista para obtener toda la información necesaria y así profundizar en los aspectos relevantes. Aprovechamos para motivar al candidato contándole las verdades y bondades de nuestra empresa. Si tomamos anotaciones y obtenemos información a través de la comunicación no verbal, ya para nota.

¿Quién no quiere encontrar al candidato perfecto? Esto que parece tan obvio no nos hace ver con claridad qué es una entrevista. El entrevistador no especializado, como es el caso que analizamos, se ofusca en encontrar al candidato perfecto, y se olvida que la entrevista no es otra cosa que un intercambio de información a través de un proceso de comunicación entre varias personas, teniendo el claro objetivo de recoger los datos necesarios, cuantos más mejor y de informar y motivar al candidato.

3. Después de la entrevista, no debemos dejar el currículum y las anotaciones (si es que se han realizado) encima de la mesa en la bandeja de tareas pendientes y nos vamos corriendo a otras funciones de nuestro negocio. Devolver llamadas, recibir a un proveedor, tratar con clientes u organizar una reunión para las vacacio-





nes del personal a nuestro mando por citar unos ejemplos.

Lo que debe hacer el Entrevistador, aunque no sea experto en RR.HH., es primero revisar las anotaciones, comprobando que dispone de toda la información necesaria para poder evaluar. Contrasta el profesiograma del puesto de trabajo con las actitudes y aptitudes que cree puede tener el candidato y así clasificarlo en uno de los "montoncitos" apto, no apto o dudoso. También debemos ver que no hemos incurrido en ningún sesgo de entrevistador (esto no lo he visto hacer nunca a este perfil de entrevistadores). Como no especialistas en procesos de selección, por muchas entrevistas que se hayan hecho, nos aparecen innumerables sesgos que nos inducen a cometer errores. Efecto halo, valorar todo a partir de un rasgo concreto. Efecto proyección, sobrevalorar candidatos por aspectos concretos que coinciden con los del propio entrevistador. El efecto contagio, los estereotipos, los efectos de tendencia central o los de polaridad por citar algunos de los más comunes.

Todo este proceso conlleva tiempo.

Los resultados.

La elección del candidato que más se adapta al puesto y a la empresa es fundamental para el devenir del negocio. Parece evidente que el ratio de error en la elección de un candidato impacta más en la cuenta de resultados de nuestra empresa según sea el tamaño de la misma. Este resultado difícil de cuantificar en euros, se vuelve más intangible cuando hablamos de aspectos relacionados con una inadecuada o mala imagen que se transmite sobre la Empresa. Se puede crear incongruencia entre nuestra marca de empresa y lo que se transmite a nuestros clientes y a la sociedad con un trabajador inadecuado. Los valores de la empresa se transmiten hasta por el último dependiente, vendedor o persona que está en contacto con el cliente final. Hay empresas que le dedican un esfuerzo enorme a comunicar campañas de marketing gastándose cantidades ingentes de dinero y utilizando muchos de los recursos disponibles de la empresa. Aquí podemos citar como ejemplos las campañas de rebajas, los cambios de estacionalidad de un negocio si es que los tiene y la apertura de un centro nuevo. Esto contrasta con lo fácilmente que llevamos a cabo un proceso selectivo aunque sea para cubrir puestos de vendedores y reponedores por un periodo de tiempo limitado y el impacto que tiene en los resultados el desempeño de un vendedor o dependiente. No hablo de lo que vende, sino de lo que deja de vender y transmite a los clientes.

Otro apunte que debemos cuidar es que una incorrecta información al candidato en el transcurso de la entrevista puede llevarnos en un futuro cercano a una desmotivación del trabajador por su trabajo y por la empresa. Puedo asegurar que esa desmotivación se proyecta hacia nuestros clientes, nos hace perder ventas y disminuye la productividad del trabajador. Otros efectos de la desmotivación pueden acercarnos a problemas relacionales con compañeros, absentismo, rotación de personal, etc. Todos ellos son efectos muy dañinos para nuestra cuenta de resultados.



Para concluir, no quiero transmitir una imagen negativa del entrevistador profesional de la distribución en general. Es evidente que un profesional de este tipo puede ayudar en todos los procesos selectivos, aportando mucho valor y conocimiento del negocio. Nos va a ayudar en la toma de decisiones de contratación por su condición de experto en el sector, en la empresa, en el puesto y en las necesidades específicas de contratación. Su conocimiento en muchos de estos campos ayuda de forma enorme, pero siempre teniendo en cuenta cuál debe ser su papel de apoyo en el proceso de la entrevista de selección. Hay profesionales en RR.HH. y en la Psicología que pueden dirigir estos procesos selectivos sabiendo que hay profesionales de la distribución que complementan los recursos y conocimientos para hacer del proceso de selección de personal un éxito rotundo.

Entendemos que hay veces que esto no es posible, y es el profesional de retail el encargado de llevar a cabo los procesos de selección y las entrevistas en particular. Dedicarle el tiempo necesario y de la manera adecuada, como hemos expuesto anteriormente, nos ayudará a desarrollar la entrevista de selección de forma exitosa y nos revertirá en un resultado óptimo en la elección del candidato y en unos beneficios incuestionables. Conseguiremos incorporar profesionales talentosos en la empresa y por consiguiente, obtendremos un impacto positivo en nuestra cuenta de resultados. Es decir, beneficios económicos.