

---

This is the **published version** of the bachelor thesis:

Witkowski Yacelga, Alejandro Bernabé. *La gestion de las impresiones en las entrevistas de trabajo*. Treball de Final de Grau (Universitat Autònoma de Barcelona), 2026. 72 pàg.

---

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/331982>

under the terms of the  license.

**FACULTAD DE DERECHO**  
**GRADO EN RELACIONES LABORALES**  
**TRABAJO DE FIN DE GRADO**



**LA GESTIÓN DE LAS IMPRESIONES EN LAS  
ENTREVISTAS DE TRABAJO**

**AUTOR:** ALEJANDRO BERNABÉ WITKOWSKI YACELGA

**TUTOR:** JESUS ROJAS ARREDONDO

**FECHA DE ENTREGA:** 13 DE MAYO DE 2026

## **Agradecimientos**

La realización de este Trabajo de Fin de Grado no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de varias personas a las que quiero expresar mi más sincero agradecimiento.

En primer lugar, quiero agradecer a mi tutor, Jesús Rojas Arredondo, por su orientación, paciencia y dedicación durante todo el proceso. Sus comentarios y sugerencias han sido fundamentales para mejorar la calidad de este trabajo y para ayudarme a comprender la importancia de la rigurosidad académica en el ámbito de los Recursos Humanos. Especialmente agradezco su disponibilidad y apoyo a distancia durante mi estancia Erasmus, lo que ha facilitado enormemente la finalización de este proyecto.

A las tres personas que participaron en las entrevistas, por su tiempo, generosidad y sinceridad al compartir conmigo sus experiencias profesionales. Sin su colaboración desinteresada, este estudio no habría sido posible. Gracias por confiar en este proyecto y por aportar perspectivas tan valiosas.

Quiero agradecer también a la Universitat Autònoma de Barcelona y al programa Erasmus+ por brindarme la oportunidad de realizar una experiencia internacional que ha enriquecido tanto mi formación académica como personal. Desarrollar este TFG desde Varsovia ha resultado especialmente enriquecedor, ya que me ha permitido observar de primera mano las diferencias culturales en los procesos de selección y en las estrategias de gestión de impresiones en un contexto laboral distinto al español, aportándome una perspectiva más amplia y comparativa sobre el fenómeno estudiado.

Por último, quiero agradecer a todos los profesores del Grado en Relaciones Laborales de la Universitat Autònoma de Barcelona que, a lo largo de estos años, han contribuido a mi formación académica y personal. Este trabajo es el resultado de todo lo aprendido durante esta etapa.

A todos/as, gracias.

## RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado analiza la gestión de impresiones en entrevistas de trabajo, fundamentado en la teoría dramaturgica de Erving Goffman (1959). Se identifican estrategias *self-focused* (autopromoción, ejemplificación) y *other-focused* (ingratiación, conformidad), analizadas mediante entrevistas semiestructuradas a tres participantes: una persona con amplia trayectoria laboral (E1), una profesional de Recursos Humanos (E2) y una maestra joven (E3). El análisis de contenido categorial identificó ocho categorías principales: preparación previa, autopromoción, gestión de la apariencia, comunicación no verbal, sinceridad, gestión de nervios, interés por la empresa y evaluación desde RRHH. Los hallazgos confirman que autenticidad y coherencia entre discurso y comportamiento son factores clave, y que conocer estas estrategias mejora la calidad de las decisiones de contratación.

**Palabras clave:** Goffman, autopromoción, entrevista, selección, impresiones.

## ABSTRACT

This Bachelor's Thesis analyses impression management in job interviews, based on Erving Goffman's (1959) dramaturgical theory. Self-focused strategies (self-promotion, exemplification) and other-focused strategies (ingratiation, conformity) are identified and examined through semi-structured interviews with three participants: a person with extensive work experience (E1), a Human Resources professional (E2), and a young teacher (E3). A categorical content analysis identified eight main categories: prior preparation, self-promotion, appearance management, non-verbal communication, sincerity, stress management, interest in the company, and HR evaluation. The findings confirm that authenticity and coherence between speech and behaviour are key factors, and that understanding these strategies improves the quality of hiring decisions.

**Keywords:** Goffman, self-promotion, interview, selection, impression management.

## **TABLA DE CONTENIDO**

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUMEN .....</b>                                                           | <b>2</b>  |
| <b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>                                                   | <b>5</b>  |
| <b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>                                                  | <b>8</b>  |
| 2.1 Conceptos fundamentales de la gestión de impresiones .....                 | 8         |
| 2.2 La teoría dramaturga de Erving Goffman .....                               | 10        |
| 2.3 El departamento de Recursos Humanos y la selección de personal.....        | 13        |
| 2.4 La entrevista de selección: impacto e importancia en Recursos Humanos..... | 14        |
| 2.5 Gestión de impresiones en procesos de selección .....                      | 17        |
| 2.6. Estrategias de gestión de impresiones utilizadas por candidatos .....     | 19        |
| 2.6.1 Estrategias centradas en uno mismo .....                                 | 19        |
| 2.6.2 Estrategias centradas en el interlocutor.....                            | 19        |
| 2.7. Percepción de los entrevistadores/as y su influencia .....                | 21        |
| <b>3. METODOLOGÍA.....</b>                                                     | <b>23</b> |
| 3.1 Trabajo de campo .....                                                     | 24        |
| 3.1.1 Contacto con los participantes y proceso de reclutamiento .....          | 25        |
| 3.1.2 Formato y realización de las entrevistas .....                           | 25        |
| 3.1.3 Instrumentos de recogida de datos .....                                  | 26        |
| 3.1.4 Proceso de transcripción y análisis .....                                | 26        |
| <b>4. ANALISIS Y RESULTADOS .....</b>                                          | <b>27</b> |
| 4.1 Tabla de resultados .....                                                  | 29        |
| 4.2 Análisis y Discusión de Resultados.....                                    | 34        |
| 4.2.1 Diferencias entre entrevistas presenciales y virtuales.....              | 34        |
| <b>5. CONCLUSIONES .....</b>                                                   | <b>36</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                                                      | <b>40</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                                            | <b>43</b> |

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ANEXO 1 .Guión de entrevista – Candidatos .....                                              | 43 |
| ANEXO 2. Plantilla de consentimiento de la Universidad Autónoma de Barcelona utilizada ..... | 45 |
| ANEXO 3. Guión de entrevista - Profesional de RRHH .....                                     | 50 |
| ANEXO 4. Transcripción entrevista E1 .....                                                   | 52 |
| ANEXO 5. Transcripción entrevista E2 .....                                                   | 63 |
| ANEXO 6: Transcripción entrevista E3 .....                                                   | 68 |

## 1. INTRODUCCIÓN

Las entrevistas de trabajo representan el filtro más importante en los procesos de selección, donde en apenas 20-45 minutos se evalúan competencias, personalidad y potencial de un candidato/a. En un mercado laboral competitivo, donde las empresas españolas enfrentan tasas de rotación del 25% en los primeros seis meses, la capacidad para causar una impresión positiva se convierte en ventaja decisiva. Aquí surge la gestión de impresiones como herramienta estratégica que los candidatos/as emplean conscientemente para influir en la percepción del entrevistador/a.

Durante la historia, la gestión de las impresiones ha sido un elemento fundamental en las interacciones sociales, especialmente en aquellos contextos en los que las personas desean causar buena imagen ante otros. En el área laboral, este aspecto se ve claramente reflejado en las entrevistas de trabajo, puesto que los candidatos y candidatas preparan y gestionan cuidadosamente la impresión que desean transmitir y, de esta forma, aumentar sus posibilidades de ser seleccionados/as.

Cada decisión cuenta: elegir traje oscuro en lugar de ropa casual, ensayar respuestas frente al espejo, investigar previamente la cultura empresarial. Estas acciones responden a la asimetría de poder inherente a la entrevista, donde el candidato/a debe convencer en minutos que será valioso/a para la organización. Estudios empíricos confirman que una gestión de impresiones efectiva puede elevar las calificaciones iniciales hasta en un 25-30%, más allá de las competencias objetivas del/la aspirante.

Considero que este tema es muy relevante para aquellos y aquellas que deseamos seguir nuestro camino profesional en el mundo de los Recursos Humanos, especialmente en Selección de Personal. Conocer cómo los posibles candidatos/as gestionan sus impresiones nos ayuda enormemente a tomar decisiones de contratación más acertadas, distinguiendo entre candidatos/as auténticos/as y aquellos/as que dominan las técnicas de autopresentación.

Este trabajo se aborda desde una perspectiva cualitativa y descriptiva, analizando la gestión de impresiones desde dos ángulos complementarios: la experiencia de los candidatos/as y la percepción de los/las profesionales de Recursos Humanos.

El marco teórico se fundamenta en la teoría dramática de Erving Goffman (1959), expuesta en "La presentación de la persona en la vida cotidiana", que compara las interacciones sociales con una representación teatral. Según Goffman, las personas actúan en un "escenario social", gestionando la imagen que proyectan. En las entrevistas, el candidato/a interpreta el papel de profesional ideal, cuidando su apariencia, gestos y palabras.

Goffman distingue entre el escenario frontal (actuación pública durante la entrevista) y el escenario trasero (preparación previa), así como entre expresiones dadas (lo que se dice intencionalmente) y expresiones emitidas (gestos no verbales). Las inconsistencias entre ambas generan "fallos en la actuación" que dañan la credibilidad del candidato/a.

El trabajo se apoya también en las clasificaciones de Jones y Pittman (1982) y Bolino y Turnley (1999), que distinguen entre tácticas centradas en uno mismo (orientadas a demostrar competencia propia) y tácticas centradas en el/la interlocutor/a (orientadas a generar conexión con el entrevistador/a).

El objetivo general es describir y analizar las estrategias de gestión de impresiones utilizadas por los candidatos/as en las entrevistas de trabajo y su relevancia en los procesos de selección.

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Describir los conceptos fundamentales de la gestión de impresiones y analizar su relación con la entrevista de trabajo dentro del contexto de la selección de personal.
2. Analizar las estrategias de gestión de impresiones más utilizadas por los candidatos/as para generar una imagen favorable.
3. Identificar las estrategias de gestión de impresiones más utilizadas por los candidatos/as durante una entrevista de trabajo a partir del análisis de entrevistas realizadas.
4. Examinar cómo perciben los entrevistadores/as esas estrategias y hasta qué punto influyen en la evaluación final del candidato/a.

Este trabajo adopta un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y exploratorio. La técnica principal ha sido la entrevista semiestructurada, realizada a tres participantes: dos personas con experiencia como candidatos (en educación, comercio y hostelería) y una profesional de Recursos Humanos de una agencia de viajes especializada en selección de guías.

Las entrevistas se realizaron en marzo de 2025, con una duración de 20-35 minutos, mediante videollamada y llamadas telefónicas. Todas fueron grabadas con consentimiento y transcritas literalmente.

El análisis se realizó mediante análisis de contenido categorial de tipo temático (preanálisis, codificación y categorización), identificando ocho categorías: preparación previa, autopromoción, gestión de la apariencia, comunicación no verbal, sinceridad, gestión de nervios, interés por la empresa y evaluación desde Recursos Humanos.

En cuanto a la estructura del trabajo, este consiste en:

- **Marco teórico:** Conceptos fundamentales, teoría de Goffman, rol de Recursos Humanos y estrategias de gestión de impresiones.
- **Metodología:** Enfoque cualitativo, selección de participantes, instrumentos y procedimiento de análisis.
- **Análisis y resultados:** Análisis categorial de las tres entrevistas con tabla de resultados.
- **Conclusiones:** Síntesis de hallazgos, relación con el marco teórico e implicaciones prácticas.
- **Anexos:** Guiones de entrevista y transcripciones completas.

Este trabajo busca ofrecer una comprensión profunda de cómo funciona la gestión de impresiones en las entrevistas laborales, aportando valor tanto académico como práctico para el ámbito de la Selección de Personal.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Conceptos fundamentales de la gestión de impresiones**

La gestión de las impresiones se define como el proceso consciente o inconsciente mediante el cual las personas controlan o modifican la información que transmiten sobre sí mismas para influir en la percepción que los demás tienen de ellas en contextos sociales. Este concepto abarca tanto comportamientos intencionales, como preparar respuestas ensayadas, como automáticos, como gestos naturales, con el fin de crear, mantener o alterar una imagen deseada.

Aunque fue Erving Goffman (1959) quien popularizó este concepto a través de su teoría dramaturgica, el interés por cómo las personas gestionan su imagen ante los demás tiene raíces anteriores. Ya en los años 40, autores como Ichheiser (1949) señalaban que las personas tienden a presentarse de forma estratégica en sus interacciones sociales para obtener resultados favorables. Posteriormente, Tedeschi y Melburg (1984) ampliaron esta idea al ámbito organizacional, diferenciando entre estrategias de gestión de impresiones defensivas, orientadas a proteger la imagen, y ofensivas, orientadas a mejorarla activamente. Esta distinción es especialmente relevante en contextos laborales, donde los candidatos y candidatas no solo buscan no causar mala impresión, sino construir activamente una imagen positiva y competente.

La investigación sobre gestión de impresiones ha evolucionado de forma significativa desde Goffman. En la década de 1980, Jones y Pittman (1982) desarrollaron una de las clasificaciones más influyentes, identificando cinco estrategias principales: autpromoción, congraciamiento, ejemplificación, intimidación y súplica. Estas estrategias se agrupan en dos grandes categorías que la literatura actual sigue utilizando: las estrategias centradas en uno mismo, orientadas a mostrar las propias capacidades y logros, y las estrategias centradas en el/la interlocutor/a, orientadas a generar simpatía y conexión. Esta clasificación ha sido fundamental para entender cómo los candidatos/as estructuran sus comportamientos en las entrevistas de trabajo y ha servido de base para numerosos estudios empíricos posteriores, como los de Bolino y Turnley (1999), que adaptaron estas categorías al contexto organizacional contemporáneo.

Un modelo teórico especialmente relevante es el de dos componentes propuesto por Leary y Kowalski (1990), que concibe la gestión de impresiones como un proceso formado por dos fases diferenciadas. La primera fase es la motivación de impresión, que se refiere al grado

en que una persona está motivada para controlar cómo la perciben los demás. Esta motivación depende de tres factores: la relevancia de los objetivos que se persiguen, el valor de los resultados deseados y la discrepancia entre la imagen actual y la imagen que se quiere proyectar. La segunda fase es la construcción de impresión, que determina el tipo de imagen que se intenta construir y depende del autoconcepto, las imágenes deseadas y no deseadas, las restricciones del rol, los valores del/la interlocutor/a y la imagen social actual. Este modelo es útil para entender por qué algunos candidatos/as se preparan más intensamente para una entrevista que otros/as y qué factores influyen en la elección de unas estrategias u otras.

En el ámbito laboral, la gestión de impresiones tiene una dimensión estratégica, centrándose en tácticas verbales, como las narrativas de logros, no verbales, como el lenguaje corporal y el contacto visual, y físicas, como la vestimenta y los accesorios, para transmitir competencias técnicas, habilidades interpersonales y afinidad con la organización. Según Goffman (1959), estas tácticas forman parte de un "equipo expresivo" que incluye el cuerpo como principal instrumento de actuación social, donde cada elemento contribuye a la "definición de la situación" percibida. La combinación adecuada de estas tres dimensiones es lo que permite al candidato/a proyectar una imagen coherente y convincente durante la entrevista.

En relación con esto, el concepto de automonitorización desarrollado por Snyder (1974) ayuda a explicar las diferencias individuales en la capacidad de gestionar impresiones. La automonitorización se refiere a la habilidad de una persona para observar y controlar su propia conducta expresiva en función de las señales situacionales y las normas sociales. Las personas con una automonitorización alta son más sensibles a las expectativas de los demás y adaptan su comportamiento con mayor facilidad para ajustarse a la situación, mientras que las personas con una automonitorización baja tienden a actuar de forma más consistente con sus actitudes internas, independientemente del contexto. En el contexto de las entrevistas de trabajo, los candidatos/as con una automonitorización alta suelen ser más efectivos/as en la gestión de impresiones, ya que perciben mejor las señales del entrevistador/a y ajustan su actuación en consecuencia.

Es importante destacar que la gestión de impresiones no debe entenderse como algo negativo o deshonesto por definición. En realidad, forma parte natural de la comunicación humana y está presente en prácticamente todas las interacciones sociales. Lo que varía es el grado de consciencia con el que se lleva a cabo y la intención que hay detrás. En el contexto laboral actual, donde la competencia por los puestos de trabajo es cada vez mayor y donde los

procesos de selección son más exigentes, la gestión de impresiones se ha convertido en una habilidad social valorada, siempre que se base en la autenticidad y no en la manipulación (Leary & Kowalski, 1990).

Si la relacionamos directamente con la entrevista de trabajo, la gestión de las impresiones ayuda a los candidatos y candidatas a construir y presentar una identidad profesional favorable durante los procesos de selección de personal. En este escenario asimétrico de poder, donde el entrevistador/a evalúa en minutos ciertos rasgos, los/las aspirantes utilizan este proceso para superar filtros iniciales y demostrar un encaje persona-organización. Existen estudios empíricos que confirman que una gestión de las impresiones efectiva puede elevar las calificaciones iniciales hasta en un 25-30%, más allá de las competencias objetivas que pueda poseer el/la aspirante. Este dato subraya la importancia de comprender no solo qué estrategias se utilizan, sino también cómo son percibidas por los entrevistadores/as y qué factores determinan su éxito o su fracaso en la decisión final de contratación.

## **2.2 La teoría dramaturga de Erving Goffman**

Erving Goffman (1959), en su obra *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, desarrolló la perspectiva dramática, un marco teórico que compara las interacciones sociales con una representación teatral. Según esta visión, las personas actúan continuamente en un "escenario" social, gestionando la imagen que proyectan ante los demás. En el contexto de las entrevistas de trabajo, esta teoría resulta especialmente relevante, ya que la entrevista puede entenderse como una actuación en la que el/la candidato/a interpreta el papel de "profesional ideal" ante un público formado por los/las entrevistadores/as.

Goffman distingue dos regiones fundamentales en toda actuación social: el escenario frontal y el escenario trasero. El escenario frontal es el espacio donde el individuo se presenta ante su audiencia, cuidando su apariencia, sus gestos y sus palabras para transmitir una imagen coherente con las expectativas del rol que desempeña. En una entrevista de trabajo, este escenario frontal corresponde al momento en que el/la candidato/a se sienta frente al/la seleccionador/a, viste de forma adecuada, mantiene una postura correcta y elige cuidadosamente sus respuestas.

Por el contrario, el escenario trasero es el espacio donde el/la candidato/a puede relajarse, abandonar por un momento su actuación y prepararse para la siguiente representación. Antes de una entrevista, el/la candidato/a investiga la empresa, ensaya posibles preguntas y respuestas, y se prepara mentalmente para proyectar seguridad y competencia. Toda esta preparación ocurre en el escenario trasero, lejos de la mirada del/la entrevistador/a, pero condiciona directamente la calidad de la actuación en el escenario frontal.

Un aspecto central de la teoría de Goffman es la noción de idealización en la actuación. Las personas no muestran su "yo" real de forma completa, sino una versión mejorada y adaptada a las normas y expectativas sociales del contexto. En la entrevista laboral, esto se traduce en que los/las candidatos/as resaltan sus logros, minimizan sus debilidades y se presentan como la persona que la organización espera encontrar. Esta idealización no es necesariamente engañosa; forma parte de la dinámica normal de cualquier interacción social y, de hecho, es esperable en un proceso de selección.

No obstante, Goffman también advierte que las actuaciones pueden verse afectadas por fallos o rupturas. Un fallo en la actuación ocurre cuando el/la candidato/a pierde el control de la impresión que quiere transmitir. Esto puede suceder de varias formas: una respuesta contradictoria que revela inconsistencias en el discurso, un gesto nervioso que delata inseguridad, o una interrupción inesperada que rompe el ritmo de la entrevista. Por ejemplo, si un/a candidato/a afirma haber liderado un proyecto exitoso, pero no puede dar detalles concretos cuando el/la entrevistador/a le pide un ejemplo, se produce una ruptura en la credibilidad de su actuación. Del mismo modo, un error técnico durante una entrevista virtual, como problemas de conexión o audio, puede interrumpir la fluidez de la representación y afectar negativamente la impresión final.

Goffman introduce también el concepto de "equipo de actuación", que se refiere a las personas que cooperan para mantener una definición compartida de la situación. Aunque en la entrevista de trabajo el/la candidato/a actúa generalmente en solitario/a, puede contar con el apoyo de su red profesional, mentores/as o incluso la propia empresa donde ha trabajado anteriormente, cuyas referencias respaldan su actuación. Por otro lado, el/la entrevistador/a también forma parte de un equipo, ya que actúa en nombre de la organización y debe mantener una imagen profesional coherente con los valores de la empresa.

Otro elemento importante de la teoría dramática es la distinción entre expresiones que el individuo "da" y expresiones que "emite". Las expresiones que se "dan" son las señales verbales intencionales, es decir, lo que el/la candidato/a decide decir de forma consciente. Las expresiones que se "emiten" son las señales no verbales que pueden escapar a su control, como los gestos, el tono de voz, la postura o el contacto visual. En la entrevista, el/la candidato/a puede controlar cuidadosamente lo que dice, pero su lenguaje corporal transmite información adicional que el/la entrevistador/a interpreta de forma casi automática. Esta dualidad explica por qué los/las seleccionadores/as experimentados/as prestan atención tanto al contenido verbal como al lenguaje no verbal: las inconsistencias entre lo que se dice y lo que el cuerpo comunica pueden revelar falta de autenticidad.

La teoría de Goffman también ayuda a comprender las diferencias entre entrevistas presenciales y virtuales. En el formato presencial, el escenario frontal es más completo: el/la candidato/a puede controlar su vestimenta, su lenguaje corporal, el saludo inicial y la interacción física con el entorno de la oficina. En cambio, en una entrevista virtual, el escenario se reduce al encuadre de la cámara, lo que limita ciertas expresiones no verbales, pero también ofrece al/la candidato/a un mayor control sobre el escenario trasero, ya que puede tener notas a la vista o un entorno preparado. Estas diferencias afectan a las estrategias de gestión de impresiones, ya que las tácticas que funcionan bien en un formato pueden no ser igual de efectivas en el otro.

Se puede concluir, por tanto, que la perspectiva dramática de Goffman proporciona una base sólida para analizar la gestión de impresiones en las entrevistas de trabajo. La entrevista se configura como un escenario frontal donde el/la candidato/a despliega una actuación cuidadosamente preparada, mientras que toda la investigación, el ensayo y la planificación previos constituyen el escenario trasero que hace posible esa representación. Los fallos en la actuación, las expresiones no verbales y las particularidades del formato, ya sea presencial o virtual, son factores que modulan el éxito de la gestión de impresiones y, en última instancia, influyen en la decisión del/la entrevistador/a.

### **2.3 El departamento de Recursos Humanos y la selección de personal**

El departamento de Recursos Humanos ha evolucionado mucho en las últimas décadas. Si antes se asociaba principalmente a tareas administrativas como la gestión de contratos, nóminas o bajas laborales, hoy en día su papel va mucho más allá. Actualmente, este departamento es considerado una pieza clave dentro de la estrategia de cualquier organización, ya que se encarga de gestionar el activo más importante de una empresa: las personas (Chiavenato, 2009). Esta transformación ha convertido a Recursos Humanos en un área que contribuye directamente a la competitividad y al éxito a largo plazo de las organizaciones, pasando de un enfoque administrativo a uno estratégico centrado en el desarrollo del talento.

Dentro de todas sus funciones, la selección de personal es una de las más importantes y, a la vez, una de las más complejas. Se trata del proceso mediante el cual una organización busca, evalúa y elige a la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo. Según Dolan (2007), este proceso no es simplemente una cuestión de encontrar a alguien que cumpla los requisitos técnicos del puesto, sino de identificar a la persona que mejor encaje tanto con el trabajo como con la cultura de la empresa. Esta doble dimensión, conocida en la literatura como ajuste persona-puesto y ajuste persona-organización, es fundamental para asegurar no solo que el/la candidato/a tenga las competencias necesarias, sino también que comparta los valores y la forma de trabajar de la organización.

El proceso de selección suele seguir una serie de fases: primero se detecta la necesidad de contratar, luego se define el perfil del puesto, se publica la oferta, se reciben y filtran las candidaturas, se realizan pruebas y entrevistas, y finalmente se toma la decisión de contratación. Cada una de estas fases tiene su importancia, pero es en la entrevista donde realmente se pone a prueba tanto al/la candidato/a como al/la seleccionador/a, ya que es el momento en que ambas partes interactúan directamente y se forman las impresiones más decisivas. Además, la estructura de la entrevista influye de forma significativa en la calidad de la decisión final. Las entrevistas estructuradas, en las que se siguen preguntas predefinidas y un sistema de evaluación uniforme, han demostrado ser casi el doble de efectivas en la predicción del rendimiento laboral que las entrevistas no estructuradas, ya que reducen los sesgos y permiten una comparación más objetiva entre candidatos/as (Macan, 2009).

Para los/las profesionales de Recursos Humanos, dominar este proceso es fundamental. Una mala decisión de contratación no solo tiene un coste económico elevado, sino que también puede afectar al equipo, al clima laboral y a la productividad general de la empresa. De hecho, estudios estiman que el coste de una contratación errónea puede representar entre el 30% y el 150% del salario anual del/la empleado/a, dependiendo del nivel del puesto. Este impacto económico se suma a las consecuencias menos visibles, pero igualmente importantes, como el desgaste del equipo, la pérdida de tiempo en formar a alguien que no se queda, y el posible efecto negativo en la reputación de la empresa como empleadora. Por eso, entender cómo funciona la gestión de impresiones dentro de este proceso es una herramienta muy útil para seleccionar mejor y reducir el riesgo de errores en la contratación.

Otro aspecto que merece atención es la reacción de los/las candidatos/as ante el proceso de selección. Según Stevens y Kristof-Brown (1995), la forma en que los/las aspirantes perciben el proceso selectivo influye directamente en su motivación, en su imagen de la empresa y en su decisión de aceptar o rechazar una oferta. Un proceso transparente, respetuoso y bien comunicado no solo mejora la experiencia del/la candidato/a, sino que también refuerza la marca empleadora de la organización. En este sentido, la entrevista representa el punto de contacto más directo entre la empresa y el/la candidato/a, y la gestión de impresiones funciona en ambas direcciones: mientras el/la candidato/a intenta proyectar una imagen favorable, la empresa también debe gestionar la impresión que transmite sobre sí misma para atraer y retener el mejor talento.

## **2.4 La entrevista de selección: impacto e importancia en Recursos Humanos**

La entrevista de trabajo es, sin duda, el instrumento de selección más utilizado en todo el mundo. A pesar de que existen otras herramientas como los tests psicométricos, las pruebas técnicas o los centros de evaluación, la entrevista sigue siendo el método preferido por la mayoría de las empresas, precisamente porque permite una interacción directa y personal con el/la candidato/a (Campion et al., 1997). A lo largo de más de 80 años de investigación publicada sobre entrevistas de empleo, la conclusión más repetida es que estructurar el proceso de entrevista mejora sus propiedades psicométricas, aumentando tanto la fiabilidad como la validez predictiva (Campion et al., 1997).

Pero la entrevista no es simplemente una conversación. Es un espacio donde se produce un intercambio muy complejo de información, tanto verbal como no verbal, y donde las primeras impresiones tienen un peso enorme en la decisión final. Algunos estudios mencionan

que los/las entrevistadores/as pueden formarse una opinión inicial sobre el/la candidato/a en los primeros 7 a 15 segundos del encuentro, basándose en aspectos como la postura, la vestimenta o el tono de voz. Además, investigaciones indican que aproximadamente el 60% de los/las responsables de contratación ya han tomado su decisión antes del minuto 15 de la entrevista, lo que evidencia hasta qué punto las impresiones iniciales condicionan el resultado del proceso. Tal y como señalan Salgado y Moscoso (2001), la entrevista estructurada, aquella que sigue un guion de preguntas predefinidas, ofrece mayor fiabilidad y validez predictiva que la entrevista no estructurada, aunque en la práctica muchas empresas combinan ambos formatos. De hecho, las entrevistas estructuradas presentan valores de validez corregida de entre 0,35 y 0,62, frente a los 0,14 a 0,33 de las no estructuradas, lo que las convierte en una herramienta mucho más precisa para predecir el rendimiento laboral futuro.

Desde la perspectiva de Recursos Humanos, la entrevista cumple una doble función. Por un lado, permite comprobar si el/la candidato/a tiene las competencias necesarias para el puesto (ajuste persona-puesto). Por otro, ayuda a valorar si su forma de ser, sus valores y su manera de comunicarse encajan con la cultura de la empresa (ajuste persona-organización). Ambas dimensiones son fundamentales para garantizar una buena incorporación y reducir la rotación a largo plazo. En este sentido, la entrevista no solo evalúa al/la candidato/a, sino que también funciona como un mecanismo de atracción: la forma en que la empresa conduce el proceso, el trato que recibe el/la aspirante y la transparencia en la comunicación influyen directamente en la imagen que este/a se forma de la organización y en su decisión de aceptar o rechazar una oferta (Stevens & Kristof-Brown, 1995).

Es importante también destacar que no todas las entrevistas son iguales. En función del objetivo y del formato, los/las profesionales de Recursos Humanos pueden utilizar distintos tipos de entrevista: la entrevista telefónica o virtual como filtro inicial, la entrevista individual presencial, la entrevista en panel con varios/as evaluadores/as simultáneos/as, o la entrevista conductual, centrada en preguntar sobre comportamientos pasados para predecir el rendimiento futuro. Cada formato tiene sus ventajas e inconvenientes, y la elección de uno u otro depende del puesto, del nivel de experiencia requerido y de los recursos disponibles. Lo que la investigación demuestra de forma consistente es que, independientemente del formato, añadir estructura al proceso siempre mejora la calidad de la decisión de contratación.

Uno de los principales retos de la entrevista es su duración limitada. En apenas 20-45 minutos, el/la entrevistador/a debe formarse una opinión bastante completa del/la candidato/a. Esta restricción de tiempo hace que las primeras impresiones pesen mucho más de lo que

debería, y es precisamente aquí donde entra en juego la gestión de impresiones. Los/las candidatos/as son conscientes, en mayor o menor medida, de que deben causar una buena impresión desde el primer momento, y por eso preparan y gestionan cuidadosamente su imagen, su discurso y su lenguaje no verbal. En un contexto de información limitada y tiempo escaso, los/las entrevistadores/as tienden a apoyarse en atajos cognitivos, conocidos como sesgos, para tomar decisiones rápidas.

Uno de los sesgos más estudiados es el efecto halo, descrito por primera vez por Thorndike (1920), que se produce cuando una característica positiva del/la candidato/a, como su apariencia o su fluidez verbal, influye de forma desproporcionada en la valoración global de sus demás cualidades. El efecto opuesto, conocido como efecto cuerno, ocurre cuando una única característica negativa, como llegar tarde o mostrar nerviosismo, lleva al/la entrevistador/a a generalizar una impresión desfavorable sobre el conjunto del/la candidato/a (Nisbett & Wilson, 1977). Además de estos dos, existen otros sesgos frecuentes en las entrevistas. El sesgo de similitud lleva al/la entrevistador/a a valorar de forma más positiva a los/las candidatos/as que comparten características, intereses o experiencias con él/ella, lo que puede limitar la diversidad en los procesos de selección. El efecto de contraste se produce cuando la evaluación de un/a candidato/a se ve influenciada por el rendimiento del/la candidato/a anterior: un/a candidato/a promedio puede parecer excepcional si es entrevistado/a después de varios/as candidatos/as débiles, o puede parecer insuficiente si es entrevistado/a después de candidatos/as muy brillantes. Todos estos sesgos pueden distorsionar la evaluación y llevar a decisiones de contratación erróneas, lo que subraya la importancia de que los/las profesionales de Recursos Humanos sean conscientes de su existencia y apliquen métodos más estructurados para minimizarlos.

Otro aspecto que merece atención en el contexto de la entrevista es la cuestión de la sinceridad frente a la manipulación en las respuestas del/la candidato/a. Levashina y Campion (2007) definen la distorsión deliberada en la entrevista como las alteraciones conscientes de las respuestas a las preguntas con el objetivo de obtener una mejor puntuación o crear percepciones favorables. Esta distorsión puede ir desde exageraciones leves de habilidades hasta la invención completa de experiencias o logros. Lo preocupante desde la perspectiva de Recursos Humanos es que los/las entrevistadores/as tienen dificultades para detectar estas distorsiones, ya que las señales de engaño son sutiles y a menudo se confunden con los nervios normales de una entrevista. Esto convierte a la gestión de impresiones en una herramienta de doble filo: mientras que una presentación auténtica y bien preparada es legítima y deseable, el uso de tácticas

engañosas puede llevar a contratar a personas cuyo perfil real no se corresponde con lo mostrado durante la entrevista.

Para los/las seleccionadores/as, esto supone un reto importante: distinguir a los/las candidatos/as que realmente encajan en el puesto de aquellos/as que simplemente saben cómo presentarse bien en una entrevista. Es por eso que conocer las estrategias de gestión de impresiones más habituales resulta tan valioso en el ámbito de los Recursos Humanos, ya que permite evaluar con más criterio y reducir el impacto de sesgos como el efecto halo o el efecto cuerno. La combinación de entrevistas estructuradas, formación de los/las entrevistadores/as en detección de sesgos, uso de múltiples evaluadores/as y conocimiento de las tácticas de gestión de impresiones constituye, por tanto, una aproximación más rigurosa y justa al proceso de selección de personal.

## **2.5 Gestión de impresiones en procesos de selección**

En los procesos de selección de personal, la gestión de impresiones es clave puesto que ayuda a los/las candidatos/as a demostrar que encajan bien en el puesto y en la empresa. Existen dos conceptos importantes que ayudan a entender esto. Por un lado, el ajuste persona-puesto, que se refiere a que el/la candidato/a tenga las habilidades necesarias para el trabajo, y por otro lado el ajuste persona-organización, que su forma de ser y valores coincidan con la cultura de la empresa. Los/las entrevistadores/as valoran y priorizan en gran medida estos dos elementos para tomar la decisión final. La investigación sobre cómo los/las candidatos/as utilizan la gestión de impresiones en las entrevistas ha demostrado que estas tácticas no solo influyen en la percepción inicial, sino que también afectan la valoración global del/la candidato/a a lo largo de todo el proceso.

Podemos observar, por tanto, que la gestión de las impresiones influye desde el principio, porque las entrevistas suelen tener una duración limitada (20-45 minutos) y las primeras impresiones pesan más que los detalles técnicos. Los/las candidatos/as son conscientes de esta limitación temporal y estructuran su actuación en consecuencia, preparando cuidadosamente tanto su discurso verbal como sus señales no verbales. El tipo de estrategia utilizada también varía según las características personales del/la candidato/a. Estudios han demostrado que los/las candidatos/as más extrovertidos/as tienden a utilizar con mayor frecuencia la autopromoción, mientras que los/las más afables se apoyan más en señales no verbales como la sonrisa o el contacto visual. Esto sugiere que la personalidad del/la

candidato/a condiciona el repertorio de tácticas de gestión de impresiones que pone en práctica durante la entrevista.

Diversos estudios empíricos muestran su eficacia. Por ejemplo, en trabajos de ventas, quienes destacan su iniciativa o trabajo en equipo logran mejores evaluaciones del/la entrevistador/a y más probabilidades de continuar a la siguiente fase. Esto ocurre ya que el/la entrevistador/a forma una opinión rápida: si ve confianza y entusiasmo a través de gestos o palabras bien elegidas, considerará que el/la candidato/a será valioso/a en el equipo, incluso antes de comprobar referencias o pruebas. Un estudio amplio confirma que estas tácticas elevan las puntuaciones hasta un 25%, por encima de las competencias documentadas en el currículum. Además, un metaanálisis de Peck y Levashina (2017) ha cuantificado el impacto de las diferentes tácticas: las estrategias centradas en uno mismo, como la autopromoción, presentan una correlación de  $r = 0,26$  con las puntuaciones en entrevistas estructuradas, mientras que las estrategias centradas en el/la interlocutor/a, como el congradiamiento, muestran una correlación de  $r = 0,13$ . Estos datos confirman que, aunque ambas categorías de tácticas son efectivas, las centradas en demostrar competencia propia tienen un impacto ligeramente superior en el contexto de la entrevista.

La gestión de impresiones también tiene implicaciones más allá del momento de la entrevista. Wayne y Ferris (1990) demostraron que los/las empleados/as que utilizan tácticas de gestión de impresiones de forma habitual no solo obtienen mejores evaluaciones de rendimiento, sino que también disfrutan de mayores oportunidades de promoción, aumentos salariales y reconocimiento por parte de sus supervisores/as. Esto indica que las habilidades de autopresentación desarrolladas durante la entrevista pueden mantenerse y reforzarse a lo largo de la trayectoria profesional, convirtiéndose en una competencia transversal valorada en el entorno laboral. No obstante, el uso excesivo o poco auténtico de estas tácticas puede tener efectos contraproducentes. Bolino y Turnley (2003) advierten que las estrategias de gestión de impresiones percibidas como manipuladoras o forzadas pueden generar desconfianza y reducir la credibilidad del/la candidato/a o del/la empleado/a, lo que subraya la importancia del equilibrio y la sinceridad en la aplicación de estas técnicas.

Para los/las profesionales de Recursos Humanos, entender este proceso es muy práctico. Les permite distinguir cuándo un/a candidato/a es sincero/a y realmente encaja de cuándo exagera demasiado, minimizando así el riesgo de una mala contratación. La formación de los/las seleccionadores/as en la identificación de tácticas de gestión de impresiones, combinada con el uso de entrevistas estructuradas y la aplicación de criterios de evaluación objetivos,

constituye una aproximación más rigurosa al proceso de selección. Así, la gestión de impresiones forma parte del proceso normal de selección: beneficia al/la candidato/a para destacar, pero también ayuda a la empresa a elegir correctamente, haciendo las entrevistas más efectivas para todos/as.

## **2.6. Estrategias de gestión de impresiones utilizadas por candidatos**

En las entrevistas de trabajo, los candidatos/as usan estrategias de gestión de impresiones para construir una imagen positiva y aumentar sus posibilidades de éxito. Estas se clasifican en dos categorías: por un lado, las estrategias centradas en uno mismo, orientadas a resaltar cualidades propias, y por otro, las estrategias centradas en el interlocutor/a, dirigidas a generar afinidad con el entrevistador o entrevistadora.

### **2.6.1 Estrategias centradas en uno mismo**

Se centran en demostrar competencia y fiabilidad personal. Dentro de ellas tenemos subcategorías:

- ✓ **Autopromoción:** Consiste en enfatizar logros y habilidades concretas. Un ejemplo típico es: "En mi puesto anterior, lideré un proyecto que incrementó las ventas en un 25%". Es la táctica más frecuente (presente en el 70% de las entrevistas) y efectiva para transmitir capacidad profesional.
- ✓ **Ejemplificación:** Muestra principalmente compromiso. Por ejemplo: "En una ocasión, me quedé hasta tarde para ayudar al equipo a cumplir un plazo urgente". Esta estrategia refuerza la percepción de responsabilidad.
- ✓ **Supresión:** Minimiza debilidades de forma sutil, como transformar un error pasado en lección aprendida. Por ejemplo "Cometí un error en un proyecto, pero aprendí a planificar mejor y ahora mis plazos se cumplen siempre."

### **2.6.2 Estrategias centradas en el interlocutor**

Buscan crear conexión interpersonal con el entrevistador/a. Al igual que las anteriores también existen distintas de ellas.

- ✓ **Congraciamiento:** Incluye halagos moderados y contacto visual positivo.
  - Ejemplo: "Me atrae especialmente la cultura innovadora de su empresa, que coincide con mi experiencia". Se observa en el 65% de los casos y favorece el "liking" inicial.

- ✓ **Conformidad de opiniones:** Alinea ideas con las del entrevistador/a.
  - Por ejemplo: "Estoy totalmente de acuerdo con su enfoque en el trabajo colaborativo; lo he aplicado en mis roles previos".
- ✓ **Otras:** Como el encanto personal (sonrisas genuinas) o referencias a intereses comunes.

Cabe mencionar que funcionan mejor cuando estas estrategias son auténticas y equilibradas, ya que un uso excesivo podría llegar a generar sospechas de manipulación. Existen estudios e investigaciones que confirman que estas estrategias usadas de forma correcta elevan las calificaciones iniciales en un 20-30%, superando a veces las competencias contempladas del CV. Además, para los profesionales de Recursos Humanos, reconocerlas es clave para evaluar la sinceridad del candidato y evitar riesgos en la selección.

A continuación, se muestra una tabla con un resumen de lo explicado anteriormente, con la efectividad de cada una:

| Estrategia      | Tipo         | Ejemplo en entrevista             | Efectividad (según estudios) |
|-----------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Autopromoción   | <i>Self</i>  | "Lideré un proyecto exitoso"      | Alta ( $r=0.24$ )            |
| Ejemplificación | <i>Self</i>  | "Quedé hasta tarde por el equipo" | Media-alta                   |
| Ingratificación | <i>Other</i> | "Me encanta su visión"            | Alta en liking               |
| Conformidad     | <i>Other</i> | "Coincido con sus valores"        | Buena para fit               |

**Tabla 1.** Estrategias de gestión de impresiones y su efectividad. Elaboración propia.

## 2.7. Percepción de los entrevistadores/as y su influencia

Los/las entrevistadores/as evalúan las estrategias de gestión de impresiones desde una perspectiva crítica, considerando tanto su autenticidad como su adecuación con la empresa, lo que determina su impacto real en las decisiones de selección. Cuando las tácticas son naturales y están respaldadas por hechos, generan efectos positivos importantes: por ejemplo, dentro de una autopromoción efectiva, el hecho de mencionar "lideré un equipo que incrementó las ventas un 25% en seis meses, y tengo datos verificables en mi informe" puede elevar las calificaciones iniciales en un 20-25% (Peck et al., 2017). De igual modo, dentro del congraciamiento sutil, el hecho de decir "me atrae especialmente cómo su empresa fomenta la innovación" puede fortalecer la percepción de encaje cultural (ajuste persona-organización), siempre que no parezca ensayado. La clave para que estas estrategias funcionen es que se perciban como creíbles y coherentes con el perfil del/la candidato/a.

Sin embargo, los/las entrevistadores/as (especialmente aquellos/as con experiencia de más de 5 años) pueden detectar con facilidad manipulaciones excesivas o incoherencias. Un congraciamiento obvio (como halagos repetitivos del tipo "su empresa es la mejor del sector en todo") o una autopromoción vacía sin sustento real reduce la credibilidad percibida en un 15-20% y provoca una desconfianza que afecta toda la evaluación (Vilela & Iglesias, 2007). Esto se produce cuando existen discrepancias entre el lenguaje verbal y no verbal: afirmar "soy muy seguro/a liderando bajo presión" mientras se evita el contacto visual, se habla en voz baja o se muestran gestos de nerviosismo (como manos inquietas) genera un "fallo en la actuación" según las teorías de Goffman, disminuyendo la confianza del/la entrevistador/a (Melero, 2011). Es importante mencionar que existen estudios empíricos que destacan que estas inconsistencias son más evidentes en entrevistas presenciales que virtuales, donde el lenguaje corporal pesa hasta un 55% en la primera impresión.

Un aspecto que añade complejidad al proceso es la dificultad que tienen los/las propios/as entrevistadores/as para detectar la gestión de impresiones, especialmente cuando es de tipo engañoso. Estudios experimentales con entrevistas reales han demostrado que los/las entrevistadores/as tienen más facilidad para identificar tácticas honestas de autopromoción que tácticas engañosas de congraciamiento o creación de imagen (Roulin, Bangerter & Levashina, 2015). De hecho, las percepciones de los/las entrevistadores/as sobre el uso de gestión de impresiones por parte de los/las candidatos/as no siempre coinciden con lo que estos/as reportan haber hecho, lo que indica que la detección es imperfecta y está sujeta a errores de interpretación. Esta limitación es especialmente preocupante porque significa que algunos/as

candidatos/as pueden obtener mejores evaluaciones mediante tácticas engañosas sin que el/la entrevistador/a sea consciente de ello, lo que puede llevar a decisiones de contratación erróneas.

Un análisis exhaustivo de más de 50 estudios confirma estos resultados: las estrategias centradas en uno mismo (como la autopromoción y la ejemplificación) se relacionan positivamente con mejores puntuaciones en entrevistas (correlación  $r = 0,24$ ), siendo más influyentes que en el rendimiento laboral real ( $r = 0,18$ , sin relevancia estadística). Asimismo, las estrategias centradas en el/la interlocutor/a (congraciamiento y conformidad) destacan en crear buena impresión personal, aunque pierden eficacia si se usan en exceso ( $r = 0,20$  cuando son moderadas vs.  $r = -0,15$  cuando son evidentes) (Peck et al., 2017). Este impacto es notable sobre todo en las primeras fases de selección, donde la gestión de impresiones puede influir hasta en un 30% de la decisión final, superando las pruebas técnicas o referencias, debido a la corta duración de las entrevistas (20-45 minutos). Además, la efectividad de las tácticas varía según el tipo de pregunta utilizada: los/las candidatos/as tienden a emplear más el congraciamiento al responder preguntas orientadas al futuro, mientras que utilizan más la autopromoción al responder preguntas sobre experiencias pasadas.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, conocer estos patrones ayuda a evitar errores comunes en la valoración, como el efecto halo, donde una buena primera impresión afecta toda la evaluación, o el efecto cuerno, donde un error pequeño puede descalificar al/la candidato/a (Stevens & Kristof-Brown, 2006). Los/las seleccionadores/as con experiencia usan preguntas adicionales ("¿Me puede dar un ejemplo específico de ese logro?") y observan si las palabras coinciden con los gestos para diferenciar actitudes genuinas de actuaciones preparadas, reduciendo así las contrataciones erróneas que llevan a renuncias en los primeros meses (hasta un 25% en 6 meses). La formación de los/las entrevistadores/as en la identificación de tácticas de gestión de impresiones, la utilización de preguntas conductuales que exigen ejemplos concretos y la adopción de entrevistas estructuradas con criterios de evaluación claros constituyen las principales herramientas para minimizar el impacto de estos sesgos y mejorar la calidad de las decisiones de contratación.

### 3. METODOLOGÍA

#### **Pregunta de investigación**

*¿Qué importancia tiene la gestión de las impresiones en la preparación y desarrollo de una entrevista de trabajo?*

#### **Objetivo general**

Describir y analizar las estrategias de gestión de impresiones utilizadas por los candidatos/as en las entrevistas de trabajo y su relevancia en los procesos de selección.

#### **Objetivos específicos**

1. Describir los conceptos fundamentales de la gestión de impresiones y analizar su relación con la entrevista de trabajo dentro del contexto de la selección de personal.
2. Analizar las estrategias de gestión de impresiones más utilizadas por los candidatos/as para generar una imagen favorable.
3. Identificar las estrategias de gestión de impresiones más utilizadas por los candidatos/as durante una entrevista de trabajo.
4. Examinar cómo perciben los entrevistadores/as esas estrategias y hasta qué punto influyen en la evaluación final del candidato

#### **Enfoque metodológico**

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y exploratorio. La elección de este enfoque responde a la naturaleza de la pregunta de investigación, que busca comprender en profundidad las experiencias, percepciones y comportamientos de las personas implicadas en procesos de selección, más que cuantificar o medir variables de forma estadística. Dentro de los métodos cualitativos, se ha optado por la entrevista semiestructurada como técnica principal de recogida de datos. Este tipo de entrevista combina un guion de preguntas preparado previamente con la flexibilidad suficiente para profundizar en aquellos aspectos que van surgiendo de forma espontánea durante la conversación, lo que permite obtener información rica y detallada sobre el fenómeno estudiado.

### 3.1 Trabajo de campo

Para completar el trabajo de campo, se realizaron entrevistas a tres participantes con perfiles distintos. El tipo de entrevista elegido permite seguir un guion de preguntas, pero también da margen para profundizar en aquellos aspectos que van surgiendo a lo largo de la conversación. Con el objetivo de preservar la identidad de todos los participantes, se han utilizado pseudónimos a lo largo de todo el trabajo, identificándolos como E1, E2 y E3.

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional, es decir, los participantes fueron elegidos en función de su capacidad para aportar perspectivas relevantes y variadas sobre el objeto de estudio. No se trató, por tanto, de seleccionar participantes al azar, sino de identificar perfiles que pudieran cubrir los distintos ángulos de la gestión de impresiones en las entrevistas: la perspectiva del candidato con experiencia, la del candidato más joven, y la del profesional de Recursos Humanos que evalúa a los candidatos.

A la hora de elegir los perfiles, se buscó que cada participante pudiera aportar una perspectiva diferente al trabajo. Por un lado, se contó con dos personas con experiencia como candidatos en procesos de selección, y por otro, con una profesional del área de Recursos Humanos, para poder analizar el fenómeno desde ambos lados de la entrevista. Los perfiles fueron los siguientes:

E1: persona con una amplia trayectoria profesional y experiencia en múltiples procesos de selección a lo largo de los años, en sectores muy diversos como la hostelería, el comercio o la docencia. Su perfil resulta interesante porque permite ver cómo alguien con mucha experiencia en el mercado laboral prepara y afronta una entrevista, y cómo esa trayectoria influye en su manera de gestionar las impresiones.

E2: profesional del área de Recursos Humanos de una agencia de viajes alternativos, donde se encarga de la selección de guías de viaje. Se eligió este perfil de forma intencionada, ya que en el sector turístico la comunicación, la presencia y la capacidad de transmitir confianza son aspectos muy valorados en los candidatos, lo que hace que la gestión de impresiones tenga un peso especialmente notable durante las entrevistas de selección.

E3: persona joven con formación universitaria y experiencia en varios procesos de selección en centros educativos concertados, donde trabaja actualmente como maestra. Su perfil contrasta con el de E1 en cuanto a años de experiencia, lo que permite observar diferencias en la forma de preparar y afrontar una entrevista según el momento profesional de cada persona.

### ***3.1.1 Contacto con los participantes y proceso de reclutamiento***

El contacto con los participantes se estableció de forma personal, aprovechando la red de contactos del investigador. Se contactó con cada participante de forma individual mediante correo electrónico o mensaje directo, explicando el propósito del trabajo, los objetivos de la investigación y el compromiso de confidencialidad. Se adjuntó el consentimiento informado de la UAB para que pudieran revisarlo antes de confirmar su participación.

En un principio se intentó contar con una cuarta participante, directora de un centro educativo concertado, quien confirmó su disponibilidad, pero finalmente no se conectó a la hora acordada y no respondió a los correos enviados posteriormente, por lo que su participación quedó cancelada. Esta situación es frecuente en investigaciones cualitativas con muestras pequeñas, donde la disponibilidad de los participantes puede condicionar el tamaño final de la muestra.

Antes de cada entrevista, se envió a los participantes el consentimiento informado de la UAB. Todos lo firmaron, aunque E1 decidió no aceptarlo en su totalidad, firmando únicamente la parte que permite grabar y utilizar la entrevista con fines del trabajo, sin autorizar la reproducción literal de sus palabras ni su uso para difusión científica. Esta decisión fue respetada en todo momento y se ha tenido en cuenta en el análisis y la presentación de los resultados.

### ***3.1.2 Formato y realización de las entrevistas***

Las entrevistas se llevaron a cabo utilizando distintos formatos según la disponibilidad y las preferencias de cada participante. Dos de las tres entrevistas (E2 y E3) se realizaron mediante llamada telefónica, mientras que una (E1) se realizó por videollamada a través de Google Meet. La decisión de realizar las entrevistas por teléfono se tomó principalmente por razones de comodidad y accesibilidad para los participantes. Dado que E2 y E3 tenían horarios laborales muy ajustados, la llamada telefónica permitía realizar la entrevista en momentos de descanso o desplazamiento, sin necesidad de preparar un entorno específico ni conectarse a una plataforma de videoconferencia. Además, la modalidad telefónica reduce la posible incomodidad que puede generar la exposición ante la cámara, lo que en algunos casos puede facilitar que el participante se exprese con mayor naturalidad.

Las entrevistas se realizaron de la siguiente manera:

- 🚦 **E1:** realizada el 12 de marzo a las 19h por videollamada a través de Google Meet, con una duración aproximada de 35 minutos. La transcripción se realizó el 13 de marzo.
- 🚦 **E2:** realizada el 15 de marzo a las 10h mediante llamada telefónica por WhatsApp, con una duración aproximada de 20 minutos. El consentimiento firmado se recibió ese mismo día y la transcripción también se realizó en la misma jornada.
- 🚦 **E3:** realizada el 11 de marzo a las 13h mediante llamada telefónica, con una duración aproximada de entre 20 y 30 minutos. La transcripción se finalizó el 15 de marzo.

### ***3.1.3 Instrumentos de recogida de datos***

Se elaboraron dos guiones de entrevista, uno dirigido a candidatos/as y otro a profesionales de Recursos Humanos, con 15 preguntas cada uno organizados en tres bloques: un bloque inicial de presentación y contexto, un bloque sobre estrategias e impresiones, y un bloque final de reflexión. Ambos guiones se elaboraron a partir del marco teórico y fueron revisados y aprobados por el tutor antes de realizar las entrevistas. Las preguntas eran abiertas y de carácter exploratorio, diseñadas para invitar a los participantes a narrar sus experiencias y reflexionar sobre sus comportamientos, más que para obtener respuestas cerradas o predecibles.

### ***3.1.4 Proceso de transcripción y análisis***

Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento expreso de los/las participantes y posteriormente transcritas de forma literal. La transcripción se realizó de manera manual por el investigador, escuchando las grabaciones y reproduciendo el contenido de la forma más fiel posible. Este proceso de transcripción no solo sirve para convertir el audio en texto, sino que constituye ya una primera fase de familiarización con los datos, ya que se comienza a identificar ideas recurrentes y patrones iniciales.

Una vez transcritas las entrevistas, se procedió al análisis de contenido categorial de tipo temático. Se realizaron lecturas repetidas de las transcripciones para identificar las categorías de análisis a partir de los objetivos del trabajo, estableciendo códigos basados en los conceptos clave del marco teórico (preparación previa, estrategias centradas en uno mismo, estrategias centradas en el/la interlocutor/a, percepción del/la entrevistador/a, etc.). Estos códigos se aplicaron a las unidades de registro de cada entrevista, dando lugar a una tabla de resultados que permite comparar las perspectivas de E1, E2 y E3. Los guiones y transcripciones completas se recogen en el anexo.

#### **4. ANALISIS Y RESULTADOS**

El análisis de la información recogida en las tres entrevistas se ha realizado mediante un análisis de contenido categorial de tipo temático, organizado en tres etapas: preanálisis, codificación y categorización. En la fase de preanálisis se identificaron temas recurrentes relacionados con la preparación de las entrevistas, la forma de presentarse de los candidatos, la apariencia, la comunicación no verbal y la percepción desde el rol de la entrevistadora. En la etapa de codificación se dividieron las transcripciones en unidades de registro y se etiquetaron provisionalmente. Finalmente, en la categorización se agruparon las unidades en ocho categorías: preparación previa, autopromoción, gestión de la apariencia, comunicación no verbal, sinceridad, gestión de nervios, interés por la empresa y evaluación desde RRHH.

A continuación, se presenta la tabla de resultados del análisis.

#### 4.1 Tabla de resultados

| <i>Categoría</i>                              | <i>Definición</i>                                                                                                                                                                                                                    | <i>Persona 1 (E1)</i>                                                                                                                                                                                          | <i>Persona 2 (E2)</i>                                                                                                                                                                               | <i>Persona 3 (E3)</i>                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Preparación previa de la entrevista</b>    | Acciones que realizan los candidatos/as antes de la entrevista para informarse sobre la empresa y planificar mínimamente la conversación, con el objetivo de dar una buena impresión y mostrar interés y encaje con la organización. | "Cuando me he presentado a una candidatura lo que siempre he hecho es un estudio previo de la empresa." "Lo que sí he investigado más es quiénes son, cuánto tiempo llevan y sus valores."                     | "Una de las preguntas que siempre formulamos en la entrevista es qué conoce el candidato de nuestra empresa... consideramos imprescindible que sepa quién es la empresa que le está entrevistando." | "Antes de acudir siempre he mirado un poco los valores que tienen, la ideología, básicamente para no ir a ciegas y poder adaptarme un poco a lo que ellos buscan." |
| <b>Autopromoción y presentación de logros</b> | Formas en que los candidatos/as hablan de sus logros, habilidades y experiencias para proyectar una imagen favorable, y valoración que hace RRHH de este tipo de autopresentación basada en ejemplos concretos.                      | "No me siento muy cómodo 'sacando pecho' yo solo de entrada... prefiero que la persona entrevistadora me plantee un contexto." "Cuando me formulan la situación, explico ejemplos reales, tanto positivos como | "Cuando un candidato hace autopromoción de sí mismo y destaca logros concretos, lo tenemos muy en cuenta y sí influye en la evaluación."                                                            | "En mi primer trabajo, que fue de auxiliar, destaqué especialmente las habilidades que había desarrollado para hablar con las familias."                           |

| <i>Categoría</i>                                | <i>Definición</i>                                                                                                                                                                                                                                | <i>Persona 1 (E1)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>Persona 2 (E2)</i>                                                                                                                                                                         | <i>Persona 3 (E3)</i>                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                  | negativos, y lo que aprendí de ellos."                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Gestión de la apariencia y la vestimenta</b> | Decisiones sobre ropa, complementos e imagen externa en general, y cómo estas decisiones se utilizan para ajustarse a las expectativas del puesto y de la empresa, así como las posibles implicaciones en cuanto a prejuicios o profesionalidad. | "Creo que la vestimenta sí tiene importancia, sobre todo porque existe todavía una especie de 'código no escrito' según el sector." "Para empresas de moda, he ido vestido de una forma más acorde con la marca... en cambio, cuando he ido a entrevistas relacionadas con docencia, el código de vestimenta ha sido diferente, más neutro." | "Tenemos guías con el pelo verde, con piercings y tatuajes, y para nosotros eso no es trascendental... lo que sí pedimos es higiene y pulcritud, que vayas aseado y con una presencia digna." | "La vestimenta la considero importante, aunque no debería ser así del todo. La realidad es que causamos una primera impresión visual, y si llegas de manera elegante causas mejor impresión que si vas en chándal." |
| <b>Comunicación no verbal</b>                   | Uso del contacto visual, la postura, los gestos, el tono de voz y otros aspectos no                                                                                                                                                              | "Procuró mantener un contacto visual adecuado, ni demasiado                                                                                                                                                                                                                                                                                  | "La presencia de la persona, cómo te mira, que no te                                                                                                                                          | "Tengo un tono de voz bastante alto y a veces                                                                                                                                                                       |

| <i><b>Categoría</b></i>          | <i><b>Definición</b></i>                                                                                                                                                         | <i><b>Persona 1 (E1)</b></i>                                                                                                                                                                             | <i><b>Persona 2 (E2)</b></i>                                                                                                                                                 | <i><b>Persona 3 (E3)</b></i>                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | verbales como parte de la estrategia para transmitir seguridad, interés o cercanía, y la forma en que RRHH los observa y valora.                                                 | intenso ni esquivo; cuido el tono de voz, intento que sea claro y seguro, y presto atención a la postura: no estar encorvado, no cruzar los brazos de forma defensiva."                                  | intimide, que sea una mirada que transmita cercanía; la postura, cómo se mueve, el tono de voz... todo influye."                                                             | hablo demasiado deprisa, así que me esfuerzo por controlarme... también procuro mantener el contacto visual y buscar una postura correcta."                                                                     |
| <b>Sinceridad y autenticidad</b> | Importancia de presentarse de forma honesta y coherente, sin exagerar ni mentir, y peso que tienen la percepción de engaño o de coherencia ética en la evaluación del candidato. | "La clave ahí fue la sinceridad. No engañar, no inventarse nada."<br>"Les dije que podía entrar a trabajar con ellos, pero que tenían que ser conscientes de que yo ya estaba trabajando en otro sitio." | "Si se detecta que existe engaño, sí afecta negativamente." "A través de preguntas concretas se distingue a los candidatos reales de los que van a impresionar. Al momento." | "En la última entrevista que hice... me preguntaron si estaba apuntada en las listas de la pública. Yo sí lo estaba, pero les dije que no... fue la única mentirijilla piadosa que he dicho en una entrevista." |

| <i>Categoría</i>                                       | <i>Definición</i>                                                                                                                                                   | <i>Persona 1 (E1)</i>                                                                                                                                                                                          | <i>Persona 2 (E2)</i>                                                                                                                                                               | <i>Persona 3 (E3)</i>                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión de nervios y emociones</b>                  | Manera en que los candidatos/as viven y gestionan los nervios, el bloqueo o la ansiedad durante la entrevista, y cómo estos estados pueden ser percibidos por RRHH. | "Cuando me tocó hablar, estaba tan nervioso que notaba que la voz se me iba apagando. Me quedaba como seco. Fue un bloqueo constante." "Los nervios se notan mucho, aunque uno intente disimular."             | "El currículum transmite que es una persona muy tranquila y segura, y en cambio en la entrevista está temblando desde el primer minuto."                                            | "Cuando estás nerviosa tiendes a mirar hacia otro lado para evitar ponerte aún más nerviosa... intento hablar con un tono menos elevado e ir un poco más lenta." |
| <b>Interés por la empresa y encaje con sus valores</b> | Muestras de interés por conocer la empresa, sus valores y su forma de trabajar, y estrategias para mostrar encaje con esa cultura organizativa.                     | "Lo que sí he investigado más es quiénes son, cuánto tiempo llevan y sus valores... cuando una empresa se preocupa por algo más que por vender, normalmente lo deja claro en su web; forma parte de su 'DNI'." | "Lo que no puede ser es que le preguntes a un candidato si ha entrado en nuestra página web y no sepa qué tipo de viajes organizamos... para nosotros eso es un punto fundamental." | "Antes de acudir siempre he mirado un poco los valores que tienen, la ideología... también miraba la metodología que utilizan, para poder                        |

| <i>Categoría</i>                           | <i>Definición</i>                                                                                                                                                                                                                                            | <i>Persona 1 (E1)</i>                                                                                                                                                                                   | <i>Persona 2 (E2)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <i>Persona 3 (E3)</i>                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | adaptarme un poco a lo que ellos buscan."                                                                                                                                                            |
| <b>Evaluación del candidato desde RRHH</b> | Criterios que utiliza la profesional de RRHH para valorar globalmente a los candidatos/as, incluyendo el peso de la primera impresión, las competencias técnicas, el encaje con la cultura de la empresa y fenómenos como el efecto halo o el efecto cuerno. | "Para mí, el currículum es una base, una carta de presentación. Pero lo realmente decisivo es cómo se desarrolla la conversación y si la persona entrevistadora entra al detalle, pregunta, contrasta." | "El porcentaje de la primera impresión sería relativamente bajo... podríamos hablar de un 25% de peso para la primera impresión y un 75% para el resto de factores." "La impuntualidad, sin duda... que alguien llegue tarde a su propia entrevista es un punto muy negativo." "Nosotros contratamos a la gente por su conocimiento." | "En los colegios concertados y privados se fijan mucho más en la vestimenta y en la apariencia, incluyendo si tienes tatuajes o piercings... depende mucho de la ideología del centro al que vayas." |

**Tabla 2.** Tabla de Resultados. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas para este estudio.

## 4.2 Análisis y Discusión de Resultados

Los resultados muestran que las tres personas participantes coinciden en la importancia de la preparación previa como primer paso para una buena gestión de impresiones. Tanto los/las candidatos/as (E1 y E3) como la profesional de RRHH (E2) subrayan que investigar la empresa antes de la entrevista es fundamental y que su ausencia se percibe negativamente.

En cuanto a la autopromoción, se observa una diferencia de perspectiva interesante: mientras E1 se muestra más reservado a "sacarse pecho" y prefiere un enfoque más moderado, E2 confirma que los logros concretos sí influyen positivamente en la evaluación. E3 se sitúa en un punto intermedio, mencionando experiencias de responsabilidad sin exagerar.

La comunicación no verbal es destacada por los/las tres participantes como un elemento clave. E1 y E3 describen cómo intentan cuidarla conscientemente, mientras E2 confirma que desde su rol de entrevistadora la observa de forma activa y que condiciona la imagen que se forma del/la candidato/a.

Un hallazgo relevante es la coincidencia entre los/las candidatos/as y la profesional de RRHH en la importancia de la sinceridad y la autenticidad. Los/las tres coinciden en que las incoherencias entre el discurso y el comportamiento son detectables y generan desconfianza, lo que conecta directamente con el concepto goffmaniano de "fallo en la actuación".

### 4.2.1 Diferencias entre entrevistas presenciales y virtuales

Un aspecto que merece atención al analizar los resultados es la diferencia en la gestión de impresiones entre entrevistas presenciales y virtuales. En las entrevistas presenciales, los/las candidatos/as disponen de un escenario frontal más completo: pueden controlar su vestimenta completa, su postura corporal de pies a cabeza, el saludo inicial y la interacción física con el entorno de la oficina. El lenguaje no verbal es observable en su totalidad, incluyendo gestos de las manos, la forma de caminar, la manera de sentarse y la proximidad física con el/la entrevistador/a. E2 menciona explícitamente que en las entrevistas presenciales "todo influye": "la presencia de la persona, cómo te mira, la postura, cómo se mueve, el tono de voz". Esta riqueza de señales

no verbales hace que el/la candidato/a tenga más elementos que gestionar, pero también más oportunidades para proyectar una imagen coherente y profesional.

En cambio, en las entrevistas virtuales, el escenario frontal se reduce al encuadre de la cámara, lo que limita la observación del lenguaje corporal a la parte superior del cuerpo. Los/las candidatos/as deben adaptar sus estrategias: el contacto visual se simula mirando a la cámara en lugar de a los ojos del/la entrevistador/a, los gestos deben ser más contenidos para no salir del encuadre, y la iluminación y el fondo del espacio se convierten en elementos que también transmiten una impresión. No obstante, el formato virtual ofrece al/la candidato/a un mayor control sobre el escenario trasero: puede tener notas a la vista sin que el/la entrevistador/a las vea, preparar el entorno con antelación y evitar el desplazamiento, lo que reduce un posible estrés.

Dos de las tres entrevistas de este trabajo (E2 y E3) se realizaron por teléfono, un formato aún más limitado que la videollamada, ya que elimina por completo cualquier señal visual. En estos casos, la gestión de impresiones se concentra exclusivamente en los aspectos verbales: el tono de voz, la claridad del discurso, la fluidez de las respuestas y la capacidad de pausa. Como señala la literatura, esta restricción de señales puede hacer que las inconsistencias en el discurso verbal sean más difíciles de detectar, pero también que el/la candidato/a tenga menos recursos no verbales para reforzar su mensaje.

Podemos concluir, por tanto, que las estrategias de gestión de impresiones deben adaptarse al formato de la entrevista: lo que funciona en un entorno presencial puede no ser igual de efectivo en un entorno virtual o telefónico, y viceversa. Esto confirma lo expuesto en el marco teórico, donde se señalaba que las particularidades del formato son un factor que modula el éxito de la gestión de impresiones.

En conjunto, el análisis revela que las estrategias de gestión de impresiones descritas por los/las candidatos/as (preparación, autopromoción, cuidado de la apariencia y la comunicación no verbal) son las mismas que la profesional de RRHH declara observar y valorar, lo que sugiere una alineación entre lo que los/las candidatos/as intentan transmitir y lo que los/las entrevistadores/as perciben como relevante.

## 5. CONCLUSIONES

Este Trabajo de Fin de Grado ha analizado la gestión de impresiones en las entrevistas de trabajo, centrándose en las estrategias utilizadas por los candidatos/as y su percepción por parte de los/las profesionales de Recursos Humanos. A continuación, se presentan las principales conclusiones derivadas del estudio.

### 5.1 Resultados en relación a los objetivos

El objetivo general era describir y analizar las estrategias de gestión de impresiones utilizadas por los/las candidatos/as y su relevancia en los procesos de selección. Los resultados confirman que la gestión de impresiones constituye un elemento fundamental en las entrevistas laborales, influyendo significativamente en la evaluación final del/la candidato/a.

En relación al primer objetivo específico, el marco teórico ha establecido que la gestión de impresiones es un proceso consciente o inconsciente mediante el cual las personas controlan la información que transmiten sobre sí mismas. La teoría dramática de Goffman (1959) ha permitido comprender cómo los/las candidatos/as construyen una actuación en el escenario frontal de la entrevista, tras una preparación en el escenario trasero. Las inconsistencias entre las expresiones dadas (lo que se dice intencionalmente) y las expresiones emitidas (lenguaje no verbal) generan fallos en la actuación que afectan negativamente a la credibilidad del/la candidato/a.

Respecto al segundo objetivo específico, tanto la revisión teórica como el análisis confirman dos grandes categorías de estrategias. Las estrategias centradas en uno mismo demuestran competencia profesional mediante logros concretos. Las estrategias centradas en el/la interlocutor/a generan conexión con el/la entrevistador/a. Ambas son efectivas cuando se perciben como auténticas, pero pierden eficacia cuando se utilizan en exceso.

En cuanto al tercer objetivo específico, el análisis de contenido categorial ha identificado ocho categorías: preparación previa, autopromoción, gestión de la apariencia, comunicación no verbal, sinceridad, gestión de nervios, interés por la empresa y evaluación desde Recursos Humanos. La preparación previa mediante la investigación de la empresa emerge como una estrategia universal, mientras que la sinceridad y la coherencia entre discurso verbal y lenguaje no verbal se revelan como factores determinantes para generar confianza.

El cuarto objetivo específico ha quedado cumplido mediante la perspectiva de la profesional de Recursos Humanos entrevistada. Los resultados confirman que los/las entrevistadores/as valoran positivamente la autopromoción basada en logros verificables, el interés genuino por la empresa y la coherencia en la comunicación no verbal. Sin embargo, detectan las tácticas excesivas, las inconsistencias y la falta de autenticidad, lo que reduce significativamente las posibilidades del/la candidato/a.

## **5.2 Demostración del cumplimiento de objetivos**

El marco teórico ha proporcionado una base sólida desde la perspectiva dramática de Goffman y la literatura sobre Comportamiento Organizacional. La metodología cualitativa adoptada, basada en entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido categorial, ha permitido recoger información rica y detallada sobre las experiencias de candidatos/as y profesionales de Recursos Humanos.

El análisis de las tres entrevistas ha mostrado coincidencias significativas entre lo que los/las candidatos/as intentan transmitir y lo que los/las entrevistadores/as declaran observar y valorar, confirmando que las estrategias de gestión de impresiones responden a las expectativas y normas del contexto laboral.

## **5.3 Problemas detectados y propuestas de solución**

Se han identificado algunas limitaciones. El tamaño reducido de la muestra (tres participantes) limita la generalización de resultados. Para futuras investigaciones se recomienda ampliar el número de participantes. La dificultad para acceder a profesionales de Recursos Humanos (una cuarta participante canceló su participación) sugiere la necesidad de establecer contactos previos más amplios. El formato de las entrevistas (dos telefónicas y una por videollamada) limitó la observación del lenguaje no verbal; en futuros estudios sería recomendable realizar todas las entrevistas mediante videollamada.

## **5.4 Aplicación práctica del conocimiento**

Los resultados tienen importantes implicaciones para los profesionales de Recursos Humanos. Para mejorar las decisiones de contratación, se recomienda:

1. Formación de entrevistadores/as en identificación de estrategias de gestión de impresiones.
2. Uso de preguntas de seguimiento para verificar la autenticidad de las afirmaciones.
3. Evaluación mediante múltiples entrevistadores para reducir sesgos como el efecto halo o el efecto cuerno.
4. Valoración equilibrada entre primera impresión y competencias técnicas verificables.

Desde la perspectiva de los/las candidatos/as, los resultados sugieren:

1. Investigar la empresa antes de la entrevista.
2. Preparar ejemplos concretos de logros y experiencias.
3. Cuidar la coherencia entre discurso verbal y lenguaje no verbal.
4. Basar la autopromoción en hechos verificables.
5. Mostrarse auténtico, evitando inconsistencias que generen desconfianza.

## **5.5 Líneas de continuidad en la investigación**

Este trabajo abre diversas líneas de investigación futuras:

1. Ampliar el tamaño de la muestra mediante un estudio cuantitativo que mida la frecuencia de uso de cada estrategia.
2. Analizar diferencias según sector profesional, nivel del puesto, género, edad o experiencia previa.
3. Comparar sistemáticamente entrevistas presenciales y virtuales.
4. Estudiar la efectividad real mediante estudios longitudinales que relacionen las tácticas utilizadas con el rendimiento laboral posterior.
5. Explorar la gestión de impresiones desde la perspectiva de la empresa.

## 5.6 Reflexión final

La gestión de impresiones en las entrevistas de trabajo constituye un fenómeno complejo que forma parte natural de la comunicación humana y responde a las normas del contexto laboral. Los candidatos/as gestionan su imagen porque disponen de un tiempo limitado (20-45 minutos) para demostrar su valor, y los entrevistadores/as evalúan no solo las competencias técnicas, sino también el encaje cultural y la capacidad de presentarse profesionalmente.

El desafío para los profesionales de Recursos Humanos consiste en equilibrar la valoración de las habilidades de autopresentación con la detección de inconsistencias que indiquen falta de autenticidad. Como señalaba Goffman, todos somos actores en el escenario social, pero la calidad de nuestra actuación depende de la coherencia entre lo que decimos, cómo lo decimos y quiénes somos realmente.

Para aquellos que aspiramos a trabajar en Selección de Personal, comprender estos mecanismos resulta fundamental para tomar decisiones de contratación más acertadas, reducir las tasas de rotación y construir equipos más cohesionados y eficaces. Este trabajo ha pretendido contribuir a ese objetivo, ofreciendo una visión fundamentada y práctica de un fenómeno que merece mayor atención en el contexto español.

## BIBLIOGRAFIA

- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.  
<https://doi.org/10.1177/109442819922005>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 175-189.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- García, J. L. (2005). La interacción social en Goffman. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 143, 3-28.  
<https://reis.cis.es/index.php/reis/article/download/1432/1762>
- Goffman, E. (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior*. Pantheon Books.
- Ichheiser, G. (1949). *Misunderstandings in human relations: A study in false social perception*. University of Chicago Press.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. En J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (Vol. 1, pp. 231-262). Lawrence Erlbaum Associates.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.1.34>

- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 203-218.
- Melero, J. M. (2011). *Influencia de la teoría de impression management en el ámbito laboral* [Trabajo Fin de Grado, Universidad de La Rioja]. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4459451.pdf>
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250-256.
- Peck, L. E., Levashina, J., Landers, R. N., Rostovsky, R., & Hung, A. (2017). Impression management and interview and job performance ratings: A meta-analysis of research design with tactics in mind. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 201. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00201>
- Rode, J. C., et al. (2016). *Estrategias de gestión de impresiones en selección* [Trabajo Fin de Grado, Universitat Politècnica de València]. <https://riunet.upv.es/bitstreams/98f77327-88d0-4784-9c99-3e40ec9e48f3/download>
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2001). Entrevista conductual estructurada de selección de personal. *Psicothema*, 13(2), 209-213. <https://www.psicothema.com/pi?pii=432>
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537. <https://doi.org/10.1037/h0037039>
- Stevens, C. K., & Kristof-Brown, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 587-606.
- Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. En S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 3, pp. 31-58). JAI Press.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(4), 25-29.
- Vilela, J., & Iglesias, V. (2007). Gestión de impresiones, rendimiento y justicia en ventas. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 15(2), 185-212. [https://www.esic.edu/documentos/revistas/reim/070704\\_185131\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/reim/070704_185131_E.pdf)

Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499

## ANEXOS

### ANEXO 1 .Guión de entrevista – Candidatos

#### BLOQUE 1: Presentación e inicio (3 preguntas)

1. ¿Ha participado alguna vez en una entrevista de trabajo? En caso afirmativo, ¿cuántas aproximadamente?
2. ¿Cuánto tiempo dedica normalmente a prepararse antes de una entrevista?
3. Antes de acudir, ¿investiga información sobre la empresa? ¿Qué aspectos consulta, como su historia, valores, cultura o el puesto al que aspira?

#### BLOQUE 2: Preparación y estrategias (6 preguntas)

4. ¿Practica sus respuestas antes de la entrevista (frente al espejo, con alguien)? ¿Prepara también preguntas para hacerle al entrevistador?
5. Durante la entrevista, ¿destaca sus logros y habilidades, menciona situaciones en las que dio lo mejor de sí mismo o transforma experiencias negativas en aprendizajes?
6. ¿Qué rol juega su CV durante la entrevista? ¿Lo utiliza como apoyo para destacar sus logros?
7. ¿Considera importante la vestimenta y los accesorios? ¿Cómo los elige para cada entrevista?
8. ¿Cuida aspectos como el contacto visual, la postura o el tono de voz durante la entrevista?
9. ¿Ensaya respuestas para preguntas comunes como "háblame de ti" o "¿cuáles son tus puntos fuertes y débiles"?

#### BLOQUE 3: Experiencia e impresiones (6 preguntas)

10. ¿Podría describir una experiencia de entrevista memorable, ya sea positiva o negativa? ¿Qué estrategias usó, qué funcionó o qué falló y qué cambiaría hoy?
11. ¿Qué aspectos cuida especialmente en los primeros minutos para causar buena impresión (saludo, puntualidad, presentación)?
12. ¿Ha notado que algún gesto o expresión involuntaria le ha traicionado durante una entrevista?

13. ¿Investiga al entrevistador en LinkedIn antes de la entrevista?
14. ¿Considera que las estrategias cambian en entrevistas virtuales respecto a las presenciales?
15. ¿Qué consejo principal daría a otros candidatos para afrontar una entrevista con éxito?

## **ANEXO 2. Plantilla de consentimiento de la Universidad Autónoma de Barcelona utilizada**

### **Consentiment Informat (majors de 18 anys)**

**Títol del Projecte:** Gestión de las Impresiones en las Entrevistas de Trabajo

Si us plau, llegeix acuradament aquest document de consentiment abans de decidir-te a participar en aquest estudi.

#### **Objectiu de la investigació**

El propòsit d'aquesta investigació és analitzar com les persones gestionen les impressions durant les entrevistes de treball, estudiant les estratègies que utilitzen els candidats per presentar-se de manera favorable davant dels entrevistadors, així com la percepció que en tenen els professionals de la selecció de personal.

#### **Implicacions de la participació**

Et demanarem en primer lloc algunes dades bàsiques, com la teva experiència professional i la teva relació amb els processos de selecció de personal, ja sigui com a candidat/a en entrevistes de treball o com a professional de recursos humans responsable de dur-les a terme.

A continuació, participaràs en una entrevista semiestructurada d'uns 20-40 minuts de durada. En funció del teu perfil, se't formularan preguntes relacionades amb:

- Si ets candidat/a: les estratègies que utilitzes o has utilitzat en entrevistes de treball, com ara la preparació prèvia, la comunicació verbal i no verbal, la vestimenta i la gestió de les impressions en general.
- Si ets professional de recursos humans: com values i perceps les estratègies de gestió de les impressions dels candidats durant els processos de selecció, quins aspectes tens en compte a l'hora d'avaluar-los i com influeixen en la decisió final de contractació.

La teva participació serà gravada en àudio amb la teva autorització expressa. Les gravacions es transcriuran íntegrament i, un cop transcrites, s'anonimitzaran mitjançant l'ús de pseudònims, de manera que cap dada personal no permeti identificar-te. Un cop finalitzat el procés de transcripció i anàlisi, les gravacions originals seran destruïdes. Únicament la transcripció anonimitzada es conservarà durant el temps necessari per a la realització i defensa del Treball de Final de Grau.

## **Durada**

Té una durada de 20 - 40 minuts aproximadamente.

## **Riscos i beneficis**

La teva participació no comporta cap risc significatiu. Les preguntes que se't formularan fan referència a experiències i opinions personals relacionades amb les entrevistes de treball, per la qual cosa no s'espera que el contingut de l'entrevista pugui generar cap tipus de malestar. En qualsevol moment pots decidir no respondre alguna pregunta concreta o abandonar la participació sense cap conseqüència.

Pel que fa als beneficis, la teva participació contribuirà a ampliar el coneixement acadèmic sobre la gestió de les impressions en els processos de selecció de personal, un àmbit encara poc estudiat en profunditat. A més, el fet de reflexionar sobre les pròpies experiències i estratègies en entrevistes de treball pot resultar d'utilitat per prendre consciència de les pràctiques que es porten a terme, tant des del punt de vista del candidat/a com del professional de recursos humans.

## **Compensació**

Cap

## **Confidencialitat**

Si decideixes participar-hi, la teva identitat es mantindrà confidencial i només els membres de l'equip de recerca tindran accés a les dades del projecte. Si fos el cas que s'haguessin de presentar casos d'estudi, es farien servir sempre pseudònims.

Els investigadors mantindran aquest consentiment informat en un lloc segur i el destruiran al cap de 5 anys un cop finalitzada la investigació. Quan l'estudi s'hagi completat i se n'hagin analitzat les dades, tota la base de dades serà anonimitzada i posada a disposició de la resta dels investigadors interessats.

## **Voluntarietat de la participació**

La participació en aquest estudi és completament voluntària. No hi ha cap penalització per no participar-hi.

## **Tractament de dades personals**

La realització de l'estudi implica el tractament de les teves dades personals per part de l'equip investigador de la Universitat Autònoma de Barcelona per a les finalitats descrites en aquest document, i basat en el teu consentiment.

L'equip responsable de la investigació no cedirà les teves dades personals a terceres persones ni a d'altres destinataris, i les teves dades no seran objecte de transferència internacional.

El tractament de les teves dades personals no implica la presa de decisions automatitzades, ni l'elaboració de perfils predictius de preferències personals, comportaments o actituds.

L'equip investigador conservarà les teves dades personals durant el temps necessari per a poder realitzar el projecte.

Tens el dret a retirar-te de l'estudi en qualsevol moment sense donar explicacions i sense conseqüències negatives; només ens ho has de comunicar per qualsevol mitjà. A banda d'això, si així ho desitges, pots exercir els teus drets reconeguts pel Reglament Europeu de Protecció de Dades personals adreçant-te al responsable del tractament Alejandro Bernabé Witkowski Yacelga, correu bernal11cat@gmail.com amb la teva sol·licitud i una fotocòpia del DNI, o de qualsevol altre document que t'identifiqui.

Els formularis per exercir els teus drets estan disponibles a la web de Protecció de Dades de la UAB (<https://www.uab.cat/web/coneix-la-uab/itineraris/proteccio-de-dades/drets-de-les-persones-interessades-1345764799916.html>).

També tens dret a presentar reclamacions davant l'Autoritat Catalana de Protecció de Dades ([https://apdc.gencat.cat/ca/drets\\_i\\_obligacions/reclamar\\_i\\_denunciar/](https://apdc.gencat.cat/ca/drets_i_obligacions/reclamar_i_denunciar/)), i sempre que ho consideris necessari pots contactar amb el delegat de protecció de dades de la UAB ([proteccio.dades@uab.cat](mailto:proteccio.dades@uab.cat)).

En qualsevol cas rebràs una resposta per escrit de l'acció realitzada en el termini establert legalment.

Eventual publicació/reutilització/altres processaments de les dades bàsiques i període de retenció

Les dades de la recerca seran posades a disposició d'altres investigadors de manera anonimitzada un cop transcorreguts 5 anys a partir de la finalització del projecte. Els identificadors personals seran destruïts un cop finalitzada la transcripció i l'anàlisi de les dades, és a dir, una vegada defensat el Treball de Final de Grau. Les transcripcions anonimitzades es conservaran de forma segura fins que s'assoleixen els objectius del projecte de recerca.

### **Enregistraments i ús de testimonis**

☐Sí ☐No Estic d'acord que s'enregistri (àudio/vídeo) l'entrevista amb objectius de recerca.

☐Sí ☐No Autoritzo que es facin citacions literals de les meves intervencions sense mencionar el meu nom i que es reproduïxin en àudio i vídeo intervencions meves sense mencionar el meu nom.

☐Sí ☐No Autoritzo l'ús de les meves intervencions d'àudio i vídeo per a finalitats de divulgació científica, sempre que s'articulin mecanismes per preservar la meua privacitat.

### **Persona de contacte**

En cas de dubte o consulta pots contactar amb:

Investigador responsable: Alejandro Bernabé Witkowski Yacelga

Estudiant del Grau de Relacions Laborals

Correu electrònic: 1665533@uab.cat

### **Consentiment**

- He llegit la informació sobre el projecte de recerca i he tingut l'oportunitat de fer preguntes, les quals se m'han respost satisfactòriament.
- Entenc que la informació anonimitzada (sense identificadors personals) d'aquest projecte serà posada a disposició d'altres investigadors un temps després d'haver finalitzat el projecte.
- Estic d'acord a participar-hi i he rebut una còpia d'aquest consentiment.

Nom i cognoms del participant :

Signatura \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Investigador/a: ALEJANDRO BERNABE WITKOWSKI YACELGA

Signatura \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

### **ANEXO 3. Guión de entrevista - Profesional de RRHH**

#### **BLOQUE 1: Presentación e inicio**

1. ¿Siguen en su empresa un protocolo estandarizado para las entrevistas? ¿Cuál es la duración habitual?
2. ¿Hay preguntas que evitan realizar por aspectos legales o éticos?

#### **BLOQUE 2: Percepción de estrategias e impresiones**

3. ¿Considera efectiva la autopromoción cuando un candidato destaca logros concretos? ¿Le influye en la evaluación?
4. ¿Influye que un candidato muestre interés genuino por la empresa y sus valores durante la entrevista?
5. ¿Qué aspectos del lenguaje no verbal valora más durante la entrevista (contacto visual, postura, tono de voz)?
6. ¿Detecta inconsistencias entre lo que dice el candidato y su lenguaje corporal? ¿Cómo le afecta en la evaluación?
7. ¿Ha observado el efecto halo (una buena primera impresión generaliza toda la evaluación) o el efecto cuerno (un error pequeño descalifica al candidato)?
8. ¿Cómo distingue a un candidato sincero de uno que simplemente actúa bien durante la entrevista?
9. ¿Utiliza preguntas trampa para comprobar la autenticidad del candidato? ¿Podría dar algún ejemplo?

#### **BLOQUE 3: Decisión final y reflexión**

10. ¿Qué porcentaje aproximado tiene la primera impresión frente a las competencias técnicas en su decisión final?
11. ¿Prioriza que el candidato encaje en el puesto (habilidades técnicas) o en la cultura de la empresa (valores, personalidad)?
12. ¿Cuáles son las causas más frecuentes de rechazo inmediato de un candidato?

13. ¿Es creíble para usted cuando un candidato transforma una debilidad o error pasado en un aprendizaje?
14. ¿La vestimenta o apariencia física del candidato influye en su evaluación?
15. ¿Qué consejo daría a los candidatos para afrontar con éxito una entrevista de selección?

#### **ANEXO 4. Transcripción entrevista E1**

Alejandro: Hola E1, ¿qué tal? ¿Cómo estás?

E1: Muy bien, muy bien.

Alejandro: Me alegro. Antes de nada, muchas gracias por dedicarme unos minutos para esta entrevista. Como ya te comenté, es para mi Trabajo de Final de Grado y trata sobre la gestión de las impresiones y sobre cómo las personas se preparan para las entrevistas de trabajo, dentro del ámbito de la selección de personal. La entrevista está dividida en tres bloques, con unas quince preguntas en total. El primer bloque es bastante introductorio. Para empezar, me gustaría saber si has participado alguna vez en alguna entrevista de trabajo y, en caso afirmativo, si me puedes decir aproximadamente cuántas has hecho.

E1: Sí, sí que he participado en entrevistas de trabajo, de hecho en varias. Recuerdo, por ejemplo, mi primer trabajo, que fue con 17 años, de camarero. En ese caso la entrevista fue presencial, en la oficina del restaurante, con el jefe directo, y duró aproximadamente una hora.

Después de esa, he tenido más entrevistas presenciales: en tiendas de ropa, en academias de inglés... Y, ya en las últimas que hice, como coincidieron con la época del Covid, algunas se tuvieron que hacer en modalidad presencial y otras en modalidad online.

Alejandro: Muy bien. Me va bien que comentes esto porque más adelante hablaremos sobre las diferencias entre entrevistas presenciales y online. Siguiendo con este bloque introductorio, me gustaría saber cuánto tiempo, más o menos, sueles dedicar a preparar una entrevista de trabajo.

E1: El tiempo como tal no sabría decirlo en horas exactas, pero cuando me he presentado a una candidatura lo que siempre he hecho es un estudio previo de la empresa. Parto de la base de que, si acepto una entrevista, es porque ha habido algo que me ha llamado la atención: o bien el nombre de la empresa, o porque ya la conocía. Si no la conozco, entonces sí me paro a investigar un poco. Por ejemplo, estuve trabajando unos cinco años en una cadena que vendía productos de viaje, desde maletas hasta carteras. Yo no la conocía de nada, así que lo que hice fue buscar información en internet. En ese momento prácticamente no tenían redes sociales,

pero sí tenían página web. Entonces busqué qué empresa era, cuánto tiempo llevaba, qué productos vendía, etc.

Alejandro: Justamente la siguiente pregunta iba en esa línea. Ya me has dicho que sí sueles investigar antes de ir a la entrevista, así que me gustaría concretar un poco más. A pesar de que antes no había tantas redes sociales como ahora, sí que había páginas web. ¿Qué aspectos sueles consultar? ¿La historia de la empresa, los valores, el puesto de trabajo, cómo se organiza...?

E1: Suelo mirar un poco de todo, pero quizá el detalle del puesto de trabajo en sí no lo busco tanto por adelantado. Eso prefiero preguntarlo en la propia entrevista presencial, porque me gusta resolver esas dudas directamente con la persona que me entrevista. Lo que sí he investigado más es quiénes son, cuánto tiempo llevan y, como comentabas, sus valores. Muchas empresas explican en la web su misión, sus valores, el tipo de compromiso que tienen con la sociedad o con la economía. Cuando una empresa se preocupa por algo más que por vender, normalmente lo deja claro en su web; forma parte de su "DNI". Así que he ido más a ese tipo de información.

Alejandro: De acuerdo, o sea que sueles reservar algunas preguntas más concretas sobre el puesto para la entrevista presencial, para verlo con tus propios ojos. Porque al final en la página web se dicen muchas cosas, ¿verdad?

E1: Sí, totalmente. Recuerdo una de las entrevistas que hice para la tienda de artículos de viaje que te comentaba. La página web era bastante austera y tampoco daba mucha información. Si la analizabas mucho, podías pensar que era una empresa que estaba empezando o que no acababa de despegar. La realidad era otra: la persona que llevaba la página web en ese momento era nueva y estaba aprendiendo, pero la empresa tenía una larga trayectoria y funcionaba muy bien. Incluso en las diferentes localidades donde estaba presente tenía buena reputación entre la población.

Alejandro: Me alegro de que hayamos hablado de esta parte de preparación e información previa. Vamos a pasar al siguiente bloque. La primera pregunta está bastante relacionada con lo que acabas de comentar: en las entrevistas que has realizado, o en las que puedas realizar en el futuro, ¿sueles practicar tus respuestas antes de la entrevista? Se habla mucho de practicar delante de un espejo, por ejemplo. Y, enlazando con lo que

mencionabas antes: ¿sueles preparar también preguntas para hacer al entrevistador durante la entrevista de trabajo?

E1: Sí, quizás soy más de esa segunda parte, la de prepararme preguntas para hacer yo al entrevistador. Practicar respuestas delante del espejo, la verdad, no lo he hecho nunca. No me he puesto a ensayar una entrevista como tal, porque prefiero ir preparado mentalmente, sabiendo qué quiero saber y qué espero de esa entrevista. Sobre todo busco que haya naturalidad. Al final es una conversación con otra persona (o con varias, si es una entrevista grupal), y lo que quiero es que todo fluya y suene natural. Si preparo en exceso una batería de respuestas cerradas, creo que podría ponerme nervioso o sonar demasiado rígido. Prefiero tener claro qué quiero obtener de esa conversación y, a partir de ahí, preguntar y responder.

Alejandro: ¿Y qué tipo de preguntas sueles hacer al entrevistador, ya que comentas que te gusta preparar preguntas?

E1: Depende bastante del tipo de puesto. En trabajos de tienda o restauración, suelo hacer preguntas más prácticas: horarios, si se trabaja de lunes a domingo o solo entre semana, si hay turnos rotativos, si se trabajan fines de semana, etc. A veces el horario ya viene especificado en la oferta, pero si no está del todo claro, prefiero preguntarlo. Cuando he hecho entrevistas para el ámbito de la docencia, el tipo de preguntas cambia. En una academia de idiomas, por ejemplo, preguntaba si se trabajaba los fines de semana, si también se trabajaba en domingo, cómo se organizaban los grupos, si se asignan desde el principio, si hay continuidad o mucha rotación... En alguna ocasión, además, he preguntado por el tipo de personal que tienen: perfiles, edades, etc. A partir de ahí, la conversación ha derivado en cuestiones como si consideran importante que la gente sea muy joven o, al contrario, mayor, y eso también me ha servido para analizar si la empresa encaja con mis valores.

Alejandro: Entonces, podríamos decir que las preguntas que sueles hacer están bastante relacionadas con el puesto en sí: horarios, condiciones, funcionamiento del trabajo. ¿No tanto con la misión o los valores de la empresa?

E1: En general sí, suelo centrarme más en el puesto y en lo que afecta a mi día a día. Pero también ha habido alguna entrevista en la que he preguntado más por los valores, y fue justamente por la incertidumbre que me generaba la empresa. Era un entorno muy

desconocido para mí: no conocía el puesto ni conocía la empresa, y la poca información que había encontrado en internet tampoco ayudaba mucho.

En ese contexto, sí que pregunté más: qué tipo de personal tenían, el perfil de la gente, las edades, cómo funcionaban internamente... y a partir de ahí la conversación derivó a temas como si valoraban la diversidad de edad, o si importaba que alguien fuera muy joven o, al contrario, mayor. En ese caso las preguntas sobre valores surgieron porque necesitaba confirmar cosas y entender mejor el entorno.

Alejandro: Perfecto. La siguiente pregunta es si, durante la entrevista, sueles destacar tus logros y tus habilidades más fuertes. Incluso si acostumbras a mencionar situaciones concretas en otras empresas donde diste lo mejor de ti o, al contrario, experiencias negativas que podrían influir de forma menos favorable.

E1: Creo que ese tipo de cosas tienen una parte positiva y otra negativa. No me siento muy cómodo "sacando pecho" yo solo de entrada. Mi personalidad no es tanto de hablar de mis logros por iniciativa propia. Prefiero que la persona entrevistadora me plantee un contexto, por ejemplo: "Explícame un caso en el que tuviste que resolver un conflicto", "Explícame una situación en la que tuviste que tomar la iniciativa", o "Cuéntame una experiencia en la que las cosas no salieron bien". Cuando me formulan la situación, entonces sí, explico ejemplos reales, tanto positivos como negativos, y lo que aprendí de ellos. Pero no suelo empezar yo haciendo una especie de discurso sobre mis logros sin que me lo hayan pedido.

Alejandro: Entendido. La siguiente cuestión está relacionada con el currículum. ¿Qué rol crees que juega tu currículum durante la entrevista? ¿Lo utilizas como apoyo para destacar tus logros?

E1: Para mí el currículum tiene un peso importante. Por ejemplo, nunca me he presentado a una entrevista llevando mi currículum impreso para enseñarlo allí, porque previamente ya lo he enviado. Entiendo que la persona que está conmigo en la entrevista ya lo ha visto. Ahora bien, si durante la conversación hacen referencia a algo que aparece en el currículum, o comentan algún punto, entonces sí que lo utilizo como base para justificar y ampliar información. Recuerdo un trabajo en el que buscaban iniciativa, motivación, y querían saber por qué quería trabajar con ellos y por qué tenía que ser yo. Justo acababa de volver de un periodo en el extranjero y mi respuesta fue algo así como: "¿Por qué no? Soy una persona curiosa, me apetece probar cosas nuevas. Aunque este no

haya sido mi ámbito de trabajo hasta ahora, creo que hay que aprender de todo". En ese sentido, sí que he hecho referencia a cosas que ya estaban escritas en el currículum para desarrollarlas un poco más cuando me lo han pedido.

Alejandro: Entonces, ¿dirías que el currículum es la parte más importante a la hora de que te seleccionen?

E1: Es importante, pero no creo que sea lo único ni lo más determinante. Al final, la persona que tienes delante es la que tiene que justificar lo que pone en el currículum. Yo puedo escribir muchas cosas en un papel, pero si luego en la entrevista no hay preguntas que profundicen, ni interés por que justifique o complemente esas experiencias, la entrevista se queda muy plana. Para mí, el currículum es una base, una carta de presentación. Pero lo realmente decisivo es cómo se desarrolla la conversación y si la persona entrevistadora entra al detalle, pregunta, contrasta...

Alejandro: Pasamos ahora a otro aspecto que también influye mucho en las impresiones: la apariencia. ¿Qué importancia le das a la vestimenta en una entrevista?

E1: Creo que la vestimenta sí tiene importancia, sobre todo porque existe todavía una especie de "código no escrito" según el sector. Algunas empresas esperan que vayas de una forma muy concreta: con traje, con cierto estilo, sin determinados complementos, etc. Eso tiene un lado práctico, porque te ayuda a adaptarte a la imagen de la empresa, pero también un lado negativo: se acaba juzgando a la gente por cómo va vestida. No hablo solo de ropa, sino también de complementos, tatuajes, piercings... Que eso sea motivo de discriminación y rechazo me parece algo que debería ir cambiando. Pero también soy consciente de que, hoy en día, conviven las dos realidades: la más tradicional y otra un poco más abierta. Aun así, para mí sí es importante adaptar un poco el código de vestimenta, sobre todo si lo que buscas es que te contraten. Intento ir en la línea de la empresa. Por ejemplo, en una cadena de moda en la que he trabajado en varias tiendas, si vas vestido de una manera moderna, afín al estilo de la marca, en general va a encajar mejor.

Alejandro: Claro, esperemos que con el tiempo se valore más cómo trabajas que cómo vas vestido, pero ahora mismo sigue jugando un papel. En tu caso, ¿cómo eliges la ropa para una entrevista? Por ejemplo, no es lo mismo una empresa de moda que un centro

educativo o una empresa del sector viajes. ¿Seleccionas un "outfit" distinto según el tipo de empresa?

El: Sí, totalmente. Para empresas de moda, he ido vestido de una forma más acorde con la marca: algo más moderno, siguiendo un poco su estilo, pero siempre manteniendo cierta formalidad.

En cambio, cuando he ido a entrevistas relacionadas con docencia, el código de vestimenta ha sido diferente: más sobrio, más neutro. También cambia la forma de expresarte, porque aunque puedas tener una edad similar a la de tus futuros alumnos, no eres su amigo, hay otro tipo de relación. La ropa y el comportamiento marcan esa diferencia.

Alejandro: Hemos hablado de currículum y vestimenta. Otra parte muy importante tiene que ver con la comunicación no verbal. ¿Cuidas aspectos como el contacto visual, el tono de voz o la postura corporal durante una entrevista?

El: Sí, para mí la comunicación no verbal es muy importante. Procuro mantener un contacto visual adecuado, ni demasiado intenso ni esquivo; cuido el tono de voz, intento que sea claro y seguro, y presto atención a la postura: no estar encorvado, no cruzar los brazos de forma defensiva, etc.

Además, es algo bidireccional: lo aplico en mí, pero también me fijo mucho en la comunicación no verbal de la persona que me entrevista. Me interesa ver si está receptiva, si está cerrada, si parece tener prisa, si muestra interés real en lo que explico... Eso me ayuda a ajustar también cómo respondo.

Un ejemplo claro fue una entrevista que hice para una cadena de moda, concretamente para una de sus marcas. El proceso incluía diferentes fases, y una de ellas era una dinámica de grupo con varios candidatos. En ese contexto, tú ya intuyes quiénes son las personas que pueden contratarte, pero la actitud que yo decidí adoptar fue la de incluir a todo el mundo: tanto entrevistadores como candidatos.

Es decir, intenté generar un ambiente no tenso, más relajado, donde todos pudiéramos colaborar y hablar. A nivel de comunicación no verbal, procuré mirar a todo el grupo, hacer partícipes a todos y no centrarme solo en una persona, sin sentirme por encima de nadie ni como el centro de atención. Simplemente pensaba: "Somos diez personas, nos ha tocado hacer esto, pues vamos todos como grupo".

Alejandro: Muy bien, muy buena respuesta. Creo que lo has resumido y explicado súper bien. Vamos a pasar al último bloque, el bloque 3, que trata sobre experiencias e impresiones más personales.

Primero de todo, me gustaría que me describieras alguna experiencia de entrevista que recuerdes especialmente, ya sea positiva, negativa o ambas. Y, si puede ser, que expliques qué estrategias utilizaste, qué funcionó, qué no funcionó y si hoy cambiarías algo.

El: Vale, si me olvido de algo me lo recuerdas. Ahora mismo estoy pensando en una entrevista que hice para otra cadena de ropa. No recuerdo el nombre comercial porque la empresa que realmente te contrataba no era la marca de la tienda. Recuerdo mucho esa entrevista por cómo surgió. En ese momento yo ya estaba trabajando en una tienda y un día recibí una llamada de teléfono de una mujer que me dijo que era de recursos humanos de esa empresa y que había visto mi currículum. Me propuso hacer una entrevista presencial y quedamos en una cafetería que había al lado de la tienda, es decir,

muy

cerca.

La entrevista estuvo muy bien. Ella me apretó bastante con preguntas. Primero me dijo que tenían diferentes puestos para los que creían que yo encajaba y me explicó condiciones económicas, de horario, etc. A partir de ahí empezó a plantearme situaciones del tipo: "¿Qué harías si viene una persona que se quiere gastar 700 euros pero no te los puede pagar todos?", o "¿Qué harías si el cliente te aprieta mucho con un descuento?", cosas

así.

Me pareció curioso porque hasta entonces nunca me habían planteado escenarios tan concretos. Algunas situaciones podían ser un poco exageradas, porque normalmente la gente no se gasta 700 euros y luego no puede pagarlos, pero ella iba tanteando cómo reaccionaría. Esa parte me gustó mucho, fue distinta. Curiosamente, en ese momento no llegué a aceptar el puesto. No porque no pudiera, sino porque, a última hora, cambiaron una condición de horario que a mí no me encajaba. Aun así, la entrevista terminó muy bien, con buen trato. ¿Qué pasó? Que me guardé su teléfono. Meses después, volví a llamarla para preguntarle si tenían alguna vacante y, aunque los puestos de esa primera oferta ya estaban cubiertos, más adelante acabé trabajando para esa empresa. Es decir, lo que inicialmente parecía un "no" no fue un cierre definitivo, sino algo que se transformó en una oportunidad más adelante.

Alejandro: O sea que, aunque esa entrevista en un primer momento terminó en un "no", a largo plazo sí te permitió entrar en la empresa.

E1: Exacto. Y creo que la clave ahí fue la sinceridad. No engañar, no inventarse nada.

Esto me hace pensar también en cuando entré a trabajar en un centro educativo. He estado en varios, pero el primero que me contrató fue muy especial para mí: era mi entrada en ese mundo, algo muy diferente, y le cogí cariño, además de que me trataron muy bien. Al cabo de un tiempo me llegó otra propuesta de otro centro educativo, con condiciones que parecían mejores. Podían mejorar ciertos aspectos, pero yo puse condiciones muy claras. Les dije que podía entrar a trabajar con ellos, pero que tenían que ser conscientes de que yo ya estaba trabajando en otro sitio y que no me iba a ir de la noche a la mañana dejando tirada a la otra escuela. Mi respuesta fue: "No quiero hacer esto, porque esta gente se ha comprometido conmigo y yo quiero devolver ese compromiso". Con el tiempo me dijeron que aquello les pareció un acto muy loable. A mí eso me daba igual en el sentido de reconocimiento, pero sentía que, si les decía que sí, ellos también debían respetar que yo cumpliera primero con lo ya pactado.

Alejandro: Muy bien. Al final la sinceridad aparece como un elemento central en tus estrategias. Pasamos ahora a algo más concreto: los primeros minutos de la entrevista. ¿Qué aspectos cuidas especialmente al principio para causar buena impresión? Por ejemplo, el saludo, la puntualidad, la presión de los nervios... ¿Cómo lo gestionas?

E1: Para mí la puntualidad es básica: llegar con tiempo y no ir justo. En el saludo, siempre doy la mano, tanto si es hombre como si es mujer. Hace tiempo me formé en temas de atención al cliente y comportamiento, y tengo muy interiorizado que un apretón de manos firme, pero no agresivo, transmite respeto y seguridad. Una vez sentado, cuido la postura: no me echo hacia atrás como si estuviera en el sofá, intento estar derecho, con una posición abierta, mostrando interés. También cuido el contacto visual.

Alejandro: Justo te iba a preguntar por esto: ¿sueles establecer contacto visual de forma permanente o cómo lo gestionas?

E1: Sí, pero con matices. Te explico cómo lo hago. De manera natural, cuando hablo con alguien tiendo a mirar más a la boca que a los ojos, no sé muy bien por qué. Alguna vez alguien me ha dicho: "¿Dónde estás mirando?". Eso se me quedó grabado y, desde

entonces, intento encontrar un punto intermedio. Suelo mirar a una zona entre los ojos y la boca, más o menos en el centro del rostro. Así la otra persona no siente que solo le miro a un ojo, o solo a la boca, y yo no siento que estoy "clavando" la mirada. Es una manera de mantener contacto visual sin resultar intimidante.

Alejandro: Sí, a mí también me pasaba lo mismo con el tema de los ojos, y conozco ese truco de mirar al punto entre ambos. Funciona bastante bien.

E1: Exacto. Así no te sientes como si estuvieras desafiando a la persona con la mirada, y tampoco estás evitando el contacto visual. Para mí eso es importante, porque una mirada demasiado fija puede resultar incómoda.

Alejandro: Hablando de incomodidad, ¿crees que en alguna entrevista algún gesto tuyo o alguna expresión involuntaria te haya podido jugar una mala pasada? ¿Algo que recuerdes y que ahora intentes evitar?

E1: Más que un gesto concreto, lo que recuerdo fue un momento muy marcado por los nervios. Tenía unos 16 o 17 años y tenía muchas ganas de trabajar en un cine al que iba con mis amigos. Estaba en Bachillerato y mi idea era estudiar y trabajar, y ese cine me hacía mucha ilusión porque parecía que había buen ambiente y mucha gente joven. La entrevista fue en una dinámica de grupo, creo que éramos unas treinta personas y casi todas eran mayores que yo, estudiantes universitarios o gente algo más adulta. Yo me sentí pequeñísimo, como fuera de lugar, pensando: "¿Qué hago yo aquí?". Cuando me tocó hablar, estaba tan nervioso que notaba que la voz se me iba apagando. Me quedaba como seco. Fue un bloqueo constante. Salí de allí pensando: "Esto ha sido un desastre". Al final no me contrataron y estoy seguro de que el tono de voz y los nervios se notaron muchísimo.

Alejandro: Entonces podríamos decir que, más que un gesto concreto, el tema de los nervios y cómo afectan al tono de voz puede jugar una mala pasada en una entrevista.

E1: Sí, exactamente. Los nervios se notan mucho, aunque uno intente disimular.

Alejandro: Muy bien. Ya para ir terminando, vamos al tema que comentábamos al principio: las entrevistas online frente a las presenciales. ¿Crees que las estrategias que utilizas, o que cualquier persona puede utilizar, cambian cuando hablamos de una

entrevista virtual respecto a una presencial? Me refiero a cosas como la postura, el tono de voz, la investigación de la empresa, la puntualidad, etc.

E1: En esencia, muchas estrategias son las mismas: prepararte, investigar la empresa, cuidar la puntualidad, la comunicación verbal y no verbal... Pero sí que hay matices. Recuerdo una entrevista online para un centro educativo. Yo salía de trabajar, llegué a casa con tiempo y pedí margen para poder prepararme. Me vestí igual que si fuera a estar presencialmente delante de la persona: no me quedé en pijama solo porque fuera online. Creo que eso ayuda a mentalizarte de que es una entrevista real y no una simple videollamada. En esa entrevista, la conexión empezó a fallar antes de entrar, luego durante la llamada tuvimos que reconectar... Fue un hándicap, porque piensas: "Madre mía, qué desastre". Pero al final se recondujo y funcionó bien. En cuanto a estrategias, diría que en lo presencial pesa más todo el lenguaje corporal completo (cómo entras, cómo te sientas, cómo das la mano, etc.), mientras que en lo online hay que cuidar más el encuadre, la iluminación, el sonido, que no haya ruidos, pero el fondo y la parte superior del cuerpo siguen transmitiendo mucho.

Alejandro: Perfecto. Para terminar, ¿qué consejos darías a otros candidatos, especialmente jóvenes que están haciendo sus primeras entrevistas, para que puedan afrontarlas con éxito?

E1: Si hablamos de gente joven que está en sus primeras entrevistas, les diría varias cosas. La primera, que investiguen la empresa: que sepan dónde van, qué hace, qué vende, qué tipo de servicio ofrece. La segunda, que se preparen mínimamente. No hace falta aprenderse un guion de memoria, pero sí tener claras ciertas ideas: cómo se van a presentar, qué puntos de su experiencia quieren destacar, qué preguntas quieren hacer. Ir completamente a improvisar, en mi opinión, puede transmitir desinterés o ir "sobrado". Si les funciona, pueden practicar delante del espejo; si les va mejor practicar con otra persona, también es buena idea. La cuestión es que haya una preparación previa, aunque sea sencilla. También creo que es importante que tengan unas nociones básicas sobre cómo hacer un buen currículum o un perfil de LinkedIn decente, porque a veces ya se ven fallos muy graves ahí y eso impacta también en cómo se afronta la entrevista. Y, por último, que tengan en cuenta que, aunque ellos se preparen muy bien, la persona

que entrevista también debería facilitar las cosas. Si te encuentras con alguien que busca desestabilizarte continuamente, por mucha preparación que lleves, es difícil que la entrevista salga bien. En esos casos casi haces más "contención" que otra cosa. Pero, en general, una preparación mínima siempre ayuda.

Alejandro: Muy bien, E1. Pues estas eran todas las preguntas. Muchísimas gracias de nuevo. La verdad es que me ha servido mucho esta entrevista y seguro que podré sacar muchas conclusiones de aquí para el TFG. Te deseo mucho éxito en tus próximas entrevistas y proyectos.

E1: Muchas gracias a ti. Yo encantado de haber participado en este proyecto y en este Trabajo de Fin de Grado. Me parece un tema muy interesante y creo que es algo que deberíamos trabajar más.

Alejandro: Genial. Solo por dejarlo registrado: el tema del consentimiento lo tenemos resuelto, la entrevista está grabada y se utilizará únicamente para los fines del trabajo, como ya consta en el documento que has firmado.

E1: Perfecto, de acuerdo.

## **ANEXO 5. Transcripción entrevista E2**

Alejandro: Hola E2, buenos días. Antes de nada muchas gracias por dedicarme tu tiempo para esta entrevista. Como ya te comenté, es para mi Trabajo de Final de Grado, que trata sobre la gestión de las impresiones en los procesos de selección de personal. La entrevista está dividida en tres bloques y tiene unas quince preguntas en total. ¿Empezamos?

E2: Por supuesto, adelante.

Alejandro: La primera pregunta sería si en vuestra empresa existe algún protocolo estandarizado para las entrevistas de selección y cuál suele ser la duración habitual de las mismas.

E2: Sí, tenemos un protocolo interno. La información sobre cómo llevamos a cabo nuestros procesos de selección es confidencial y está completamente protegida dentro de la empresa, pero sí que seguimos unas pautas definidas. En cuanto a la duración, varía según el perfil, pero en general rondamos entre cuarenta y cinco minutos y una hora.

Alejandro: Perfecto. Pasamos al bloque sobre gestión de impresiones. La primera pregunta es si consideráis efectiva la autopromoción cuando un candidato destaca logros concretos durante la entrevista y si esto influye a la hora de evaluarle y tomar la decisión final.

E2: Sí, es muy importante. Cuando un candidato hace autopromoción de sí mismo y destaca logros concretos, lo tenemos muy en cuenta y sí influye en la evaluación.

Alejandro: ¿Y cuando un candidato muestra interés por la empresa, por sus valores y su filosofía durante la entrevista, eso también influye?

E2: Es fundamental e imprescindible. Una de las preguntas que siempre formulamos en la entrevista es qué conoce el candidato de nuestra empresa. Consideramos imprescindible que la persona que viene a entrevistarse sepa quién es la empresa que le está entrevistando. Le preguntamos sobre nuestra página web, qué negocio ha visto reflejado, qué es lo que ofrecemos... Es una de las primeras preguntas que realizamos.

Lo que no puede ser es que le preguntes a un candidato si ha entrado en nuestra página web y no sepa qué tipo de viajes organizamos ni cuál es la filosofía de la empresa, que no haya dedicado ni cinco minutos a ver quién eres. Para nosotros eso es un punto fundamental.

Alejandro: En cuanto a la comunicación no verbal, ¿qué aspectos valoráis más: el contacto visual, la postura, el tono de voz...? ¿O todos tienen el mismo peso?

E2: Todos son muy importantes. La presencia de la persona, cómo te mira, que no te intimide, que sea una mirada que transmita cercanía; la postura, cómo se mueve, el tono de voz... todo influye. Y más en nuestro caso, porque los candidatos vienen a postularse para ser guías de viaje. Entonces tú te pones en el lugar de un viajero y te preguntas: ¿cómo me sentiría si esta persona fuera mi guía? ¿Me haría vibrar? ¿Me transmitiría buena energía, buen conocimiento? Todo cuenta.

Alejandro: ¿Y detectáis inconsistencias entre lo que dice un candidato y su lenguaje corporal?

E2: Sí, también es importante y sí se detectan. Hay veces que tienes personas que dicen tener una gran formación y luego cometen fallos muy básicos con preguntas sencillas. Y también nos encontramos situaciones en las que el currículum transmite que es una persona muy tranquila y segura, y en cambio en la entrevista está temblando desde el primer minuto.

Alejandro: ¿Y cómo afecta eso a la evaluación?

E2: Si se detecta que existe engaño, sí afecta negativamente.

Alejandro: Ahora te hago una pregunta relacionada con el efecto halo y el efecto cuerno. Y también, siguiendo con lo que mencionabas sobre el engaño, ¿cómo distinguís a un candidato que realmente es así de uno que simplemente actúa bien durante la entrevista?

E2: Se ve claramente, y eso es una gran ventaja de trabajar en el sector de los viajes. Por ejemplo, si alguien dice que es un apasionado de los viajes y disfruta mucho con las diferentes religiones del mundo, y en un momento dado le preguntamos sobre el hinduismo o el budismo y no sabe ni lo que son, pues evidentemente es una señal clara de que no tiene ese conocimiento real.

O cuando alguien dice que ha viajado mucho por África y que le encanta Kenia o Tanzania, y le preguntas la capital de Kenia y no sabe el nombre... Es una pregunta muy básica que rápidamente puede detectar si hay engaño, porque si has estado en un país no puedes no saber ni cuál es su capital. A través de preguntas concretas se distingue a los candidatos reales de los que van a impresionar. Al momento.

Alejandro: Entonces no os fijáis tanto en señales físicas como tocarse la nariz o mirar a un lado...

E2: No, es más un tema de lógica y de las preguntas que realizamos. A veces solo hay que usar preguntas clave para comprobar la autenticidad del candidato. No hace falta que sean trampas, simplemente son preguntas que ya nos dan esa información por sí solas.

Alejandro: ¿Qué porcentaje aproximado diríais que tiene la primera impresión en la decisión final?

E2: Es complicado poner un porcentaje exacto. Pero es evidente que las competencias técnicas, los conocimientos y haber viajado son lo que realmente centra la decisión final. Me puede haber causado muy buena impresión al entrar, pero si no tiene ningún tipo de conocimiento y no ha viajado absolutamente nada, es complicado contratarle. Así que el porcentaje de la primera impresión sería relativamente bajo, porque necesitamos competencias técnicas. Podríamos hablar de un 25% de peso para la primera impresión y un 75% para el resto de factores, más o menos.

Alejandro: ¿Y priorizáis que el candidato encaje en el puesto, en la cultura de la empresa, o en ambas?

E2: Ambas, y es importantísimo que sean las dos. Como empresa tenemos unos valores y una personalidad muy definida. Somos una agencia de viajes alternativos con una conciencia de turismo responsable hacia los países que visitamos. Nuestros guías tienen que encajar a nivel de habilidades técnicas, saber ser buenos guías, pero también tienen que sentir esos valores. Si no sienten ese compromiso con el turismo responsable y no gestionan los grupos con esa consciencia, no tendría sentido contratarles. Por lo tanto, son ambas cosas.

Alejandro: ¿Y cuáles son las causas más frecuentes para rechazar a un candidato de forma inmediata?

E2: La impuntualidad, sin duda. Nos hemos encontrado con candidatos que llegan tarde alegando que no encontraban aparcamiento o que había tráfico. No entendemos cómo, si estás optando a un puesto de trabajo, no sales con tiempo suficiente. Puede haber imprevistos puntuales, como que se te pinche una rueda, eso lo entendemos, pero hay una cierta impuntualidad generalizada que resulta preocupante.

Y más en nuestro sector: postulas para ser guía de viaje, y el guía siempre tiene que estar antes que el grupo. Que alguien llegue tarde a su propia entrevista para ese puesto es un punto muy negativo.

Alejandro: Tiene mucho sentido. De hecho, aquí en Polonia estoy estudiando una asignatura sobre culturas en el entorno laboral, y a España e Italia siempre las ponen como ejemplo de países donde la impuntualidad está más normalizada, comparado con países nórdicos como Noruega o Suecia. Pero entiendo que en vuestro caso eso no os parece aceptable.

E2: No, para nada. Si un candidato llega tarde a nuestra entrevista, nos molesta igual que le molestaría a cualquier empresa seria, independientemente del país. No quiero generalizar, porque no es algo masivo, pero sí hemos tenido entrevistas donde el candidato ha llegado tarde y resulta sorprendente dado el puesto al que aspira.

Alejandro: Y el engaño que mencionabas antes, ¿también sería motivo de rechazo inmediato?

E2: Exacto. Como hemos dicho, si alguien miente, se ve rápidamente con las preguntas. Si dice tener un conocimiento cultural amplio y luego no puede responder preguntas básicas de cultura general, eso también es determinante.

Alejandro: ¿Y qué pasa cuando un candidato transforma una debilidad o un error pasado en un aprendizaje? ¿Lo valoráis positivamente?

E2: Sí, es importante. Todos nos podemos equivocar. Puedes haber tomado una mala decisión y haber aprendido de ella. Eso se puede evaluar positivamente, porque demuestra madurez y capacidad de reflexión.

Alejandro: ¿Y qué hay de la vestimenta y la apariencia física del candidato? ¿Influye en vuestra evaluación?

E2: Mira, voy a ser muy sincera. Nosotros contratamos a la gente por su conocimiento y por todo lo que te he explicado. Tenemos guías con el pelo verde, con piercings y tatuajes, y para nosotros eso no es trascendental. Si una persona lleva el pelo verde pero tiene la formación y el conocimiento necesario, adelante. Los tatuajes tampoco son un problema.

Lo que sí pedimos es higiene y pulcritud: que vayas aseado y con una presencia digna. Eso sí es importante. Y ojo, que no quiero decir que nuestros guías vayan siempre

impecables, porque al final de un día de ruta por África terminan llenos de barro. Pero me entiendes, cuando hablo de presencia me refiero a la higiene básica.

Alejandro: Entiendo. Pero por ejemplo, si alguien viene a la entrevista en chándal y tiene mucho conocimiento, ¿eso os daría igual?

E2: Nos da igual, porque además nosotros tenemos uniformes para nuestro equipo. Yo sé que tú no vas a llevar ese chándal cuando estés trabajando, vas a llevar nuestra camiseta y nuestro pantalón de empresa. Así que me da igual que hayas venido en chándal. Lo que me preocupa es que no tengas conocimiento y no puedas transmitir esa sabiduría a los viajeros.

Alejandro: Perfecto. Y para terminar, ¿qué consejos darías a los candidatos para afrontar con éxito una entrevista de selección?

E2: Que se estudien muy bien la empresa a la que van a entrevistarse. Que miren sus comentarios, sus reseñas en internet, que entiendan a qué se dedica y cuál es su filosofía. Y que se preparen para el tipo de puesto al que aspiran: si vas a ser guía, tienes que ir con una cultura general sólida y con conocimiento del sector.

Y sobre todo, que sean puntuales. Eso por encima de todo.

Alejandro: Muy bien, E2. Pues hasta aquí llegaría la entrevista. Muchísimas gracias por tu tiempo, de verdad, me ha sido de mucha ayuda. Te haré llegar el documento de consentimiento para que puedas firmarlo y ya estaríamos.

E2: Perfecto, fantástico. Ha sido un placer.

## ANEXO 6: Transcripción entrevista E3

Alejandro: Hola E3, ¿qué tal? ¿Cómo estás? Antes de nada muchas gracias por dedicarme tu tiempo. Como ya te comenté, esta entrevista es para mi Trabajo de Final de Grado y trata sobre la gestión de las impresiones en los procesos de selección de personal. Está dividida en tres bloques, cada uno enfocado a un objetivo distinto. El primero es más introductorio. ¿Empezamos?

E3: Por supuesto, adelante.

Alejandro: Para empezar, me gustaría saber si has participado alguna vez en alguna entrevista de trabajo y, en caso afirmativo, cuántas aproximadamente has hecho.

E3: Sí, he participado en entrevistas de trabajo. En total he hecho cinco.

Alejandro: ¿Y cuánto tiempo sueles dedicar a prepararte una entrevista?

E3: La primera entrevista que hice sí que me la preparé un poquito más. Tomé como referencia a mis padres, porque vivía con ellos, y me preparé algunas preguntas con su ayuda. Pero el resto de entrevistas he dedicado muy poco tiempo, por no decirte unos minutos.

Alejandro: Antes de acudir a las entrevistas, ¿sueles investigar la empresa? Y en caso afirmativo, ¿qué aspectos sueles consultar: la historia, los valores, la cultura, el puesto al que aspiras...?

E3: Sí, de hecho sí. Yo trabajo actualmente de maestra, así que las entrevistas que he hecho han sido para aspirar a puestos en colegios, en este caso concertados, porque para la pública no se necesita hacer entrevistas. En los cinco colegios donde he ido a entrevistarme, antes de acudir siempre he mirado un poco los valores que tienen, la ideología, básicamente para no ir a ciegas y poder adaptarme un poco a lo que ellos buscan. También miraba en qué barrio estaba para situarme, la metodología que utilizan, las ideologías que defienden... Dedicaba unos minutos, pero tampoco mucho más.

Alejandro: ¿Y sueles preparar preguntas para hacerle tú al entrevistador?

E3: En la primera entrevista sí practiqué un poco más, porque era mi primer trabajo y usé a mis padres para que me hicieran preguntas y yo poder contestar. Pero en las demás no

me he preparado ninguna pregunta concreta de antemano. Si en el momento se me ocurre alguna duda o inquietud, la pregunto, pero no es algo que prepare previamente.

Alejandro: ¿Y el currículum? ¿Qué rol crees que juega durante la entrevista?

E3: En las entrevistas que he realizado siempre lo tenían delante, así que sí que lo han usado como guía. Me iban diciendo, por ejemplo, "he visto que hiciste un voluntariado tal", y yo les explicaba un poco cómo fue esa experiencia y qué aprendí. En mi primer trabajo, que fue de auxiliar, destacué especialmente las habilidades que había desarrollado para hablar con las familias. En cuanto al papel del currículum en general, creo que es una carta de presentación, un resumen visual de lo que te has dedicado, lo que has estudiado, dónde lo has hecho y qué formación adicional tienes. Es muy visual y permite leerlo rápidamente. Y para nosotros como entrevistados también viene bien, porque si estás nerviosa puedes echarle un vistazo y eso te ayuda a no perder el hilo.

Alejandro: Pasamos a otro bloque. ¿Consideras importante la vestimenta y los accesorios para una entrevista? ¿Cómo lo eliges para cada ocasión?

E3: Sí, la considero importante, aunque no debería ser así del todo. La realidad es que causamos una primera impresión visual, y si llegas de manera elegante causas mejor impresión que si vas en chándal, por ejemplo. Aunque eso no debería definir cómo eres como persona ni como profesional: yo puedo ser muy buena trabajadora e ir un día en chándal porque estoy con niños de infantil y es más cómodo para agacharme al suelo. Eso no me hace peor persona ni peor profesional. Pero para una entrevista de trabajo, especialmente en ciertos colegios, sí creo que es importante ir un poco más elegante. En los colegios concertados y privados se fijan mucho más en la vestimenta y en la apariencia, incluyendo si tienes tatuajes o piercings. Hay colegios más religiosos donde eso no lo ven bien y tienes que taparlos, y en cambio hay otros con una ideología más abierta donde eso no es ningún problema. Así que depende mucho de la ideología del centro al que vayas.

Alejandro: ¿Y en cuanto al contacto visual, la postura y el tono de voz? ¿Sueles cuidar esos aspectos durante la entrevista?

E3: Sí, intento cuidarlos. Yo tengo un tono de voz bastante alto y a veces hablo demasiado deprisa, así que me esfuerzo por controlarme: hablar con un tono menos elevado, ir un poco más lenta e intentar no emitir tantas muletillas. También procuro mantener el

contacto visual, aunque cuando estás nerviosa tiendes a mirar hacia otro lado para evitar ponerte aún más nerviosa. Y la postura también, evidentemente: no puedes estar despatarrada, tienes que buscar una postura correcta para hacer la entrevista como es debido.

Alejandro: Ahora me gustaría que me contaras alguna experiencia de entrevista memorable, ya sea positiva o negativa, y qué estrategias usaste y qué funcionó.

E3: La experiencia que más recuerdo fue una entrevista para un puesto de coordinadora de una escuela infantil. Yo nunca había sido coordinadora, venía de ser auxiliar. Cuando llegué allí esperaba preguntas del currículum o algo así, pero la directora me dijo directamente: "Mira, quiero que empieces conmigo, me ha gustado mucho tu currículum". Fue como... vale, pero ¿a qué puesto exactamente? Ahí sí tuve que ser yo quien hiciera las preguntas. Cuando me explicó que sería coordinadora de la escuela infantil me sorprendió, porque nunca lo había hecho. Pero lo que más me gustó fue que me dijo: "Ya aprenderás desde dentro, yo te enseñaré". Me pareció una forma muy bonita de dar oportunidades reales a la gente. También recuerdo que en la última entrevista que hice, en un colegio concertado, me preguntaron si estaba apuntada en las listas de la pública. Yo sí lo estaba, pero les dije que no, porque decir que sí hubiera quedado muy mal y podía perder el puesto. Fue la única mentirijilla piadosa que he dicho en una entrevista. Al final tienes que ganarte la vida de alguna manera.

En general, de las cinco entrevistas que he hecho, me han cogido en todas, así que estoy muy contenta. La estrategia principal que me ha funcionado ha sido ser yo misma, espontánea y sincera. No tengo una estrategia muy elaborada, simplemente ser auténtica y, cuando hace falta, alguna mentirijilla piadosa que a veces es necesaria.

Alejandro: ¿Y en los primeros minutos de la entrevista, qué aspectos cuidas especialmente para causar buena impresión?

E3: La puntualidad, sin duda. Si tenía una entrevista a las 8 de la mañana, a las 7:45 como muy tarde ya estaba allí. Nunca he llegado tarde a ningún trabajo ni entrevista, salvo por causas de fuerza mayor como una cita médica urgente. Para mí llegar antes es fundamental.

Y cuando llegas, lo primero es hablar con la persona de recepción o conserjería,

presentarte y decir para qué vienes. Eso ya es una forma de romper el hielo y mostrarte relajada y amable desde el principio. Yo siempre sonrío y me dejo llevar.

Alejandro: ¿Has notado alguna vez que algún gesto o expresión involuntaria te haya traicionado en una entrevista?

E3: Pues quizás el hecho de ponerme nerviosa y hablar más rápido de lo normal, o que si me hacían algún comentario inesperado me quedaba un poco pillada, me ponía roja o empezaba a sudar las manos. Pero no recuerdo haberme sentido en ningún momento tan incómoda como para no poder salir del paso. Me considero una persona con suficientes recursos como para recomponerme. Y cuando me sudaban las manos, pues las ponía disimuladamente encima de las rodillas o debajo de la mesa.

Alejandro: ¿Sueles investigar al entrevistador en LinkedIn antes de la entrevista?

E3: No, nunca he investigado al entrevistador.

Alejandro: ¿Has hecho alguna entrevista online?

E3: Sí, una de las cinco fue online. Les fui totalmente sincera: estaba trabajando en otro colegio y no podía salir para ir presencialmente a la entrevista sin tener que dar demasiadas explicaciones. Se lo dije tal cual y me dijeron que no había problema, que me la hacían online. La hice desde casa, a mediodía, y me sentí mucho más tranquila que en una presencial. El hecho de estar sentada en un entorno conocido me ayudó a estar más relajada.

Alejandro: ¿Crees que las estrategias cambian en una entrevista virtual respecto a una presencial?

E3: Creo que el hecho de tener una pantalla delante te puede hacer sentir más segura, aunque también depende mucho de la persona que te entreviste. En mi caso, la persona era muy cercana y eso también me ayudó a sentirme cómoda. Así que diría que las estrategias son similares, pero la modalidad online puede favorecer a quien se pone más nerviosa en presencial.

Alejandro: Y como última pregunta, ¿qué consejo principal darías a otros candidatos para afrontar una entrevista con éxito?

E3: El consejo que yo daría es el que me ha funcionado a mí: ser educada, tener una actitud positiva, mostrar la mejor versión de uno mismo destacando las habilidades y

fortalezas que tienes, y sobre todo ser sincera y mostrarte tal como eres. Porque si eres auténtica, al final todo sale bien.

Alejandro: Perfecto, E3. Pues hasta aquí la entrevista. Muchísimas gracias por tu tiempo, de verdad. Te haré llegar el documento de consentimiento para que puedas firmarlo.

E3: Perfecto, muchísimas gracias. Ha sido un placer.