

## ¿Cómo te comportarías en una situación

## de tensión extrema en el trabajo?

**N**i el *Método Grönholm* existe, ni la película está basada en hechos reales. Ni siquiera está inspirada en experiencias del autor de la obra original de teatro, Jordi Galcerán, en la que se basa el filme. Y, sin embargo, acierta de lleno a la hora de definir ciertos perfiles y comportamientos de los candidatos a un puesto de trabajo. De hecho, cualquier espectador que haya participado en un proceso de selección (dinámicas de grupo, *assessment centers*, etc) se sentirá reflejado en alguno de los personajes o en alguna de las situaciones.

### Fichas en la basura

A Galcerán se le ocurrió la idea de escribir la obra cuando, hace unos años, se descubrieron en cubos de basura unos documentos del departamento de selección de una cadena de supermercados. Eran fichas de aspirantes en las que los seleccionadores habían anotado

referencias como «está gorda» o «es feo»: “Eran anotaciones personales sobre alguien que intentaba cumplir lo mejor posible con la tarea que le habían encomendado. Si, en lugar de escribir «está gorda», hubiera escrito «no cumple con los requisitos de buena presencia que necesitamos», quizá no habría levantado tantas críticas”. Tanto la obra de teatro como la película tienen ahí su punto de partida: la ética en la selección.

**Tensión al sentirse observados.** La película parte de la misma premisa que la obra de teatro. Pretende mostrar, en palabras de su director, **Marcelo Piñeyro**, “a ejecutivos con ambición y que están seguros de saber qué se espera de ellos y que creen controlar tanto su conducta como sus emociones, pero que, al enfrentarse al *Método*, se sienten evaluados, lo que extrema la tensión”.

**Falta de ética.** El *Método* plantea una serie de pruebas carentes de ética y, en algunos casos, humillantes para los can-

didatos. En ese punto, nada tiene que ver la película con la realidad, aunque alguna prueba pueda resultar familiar.

### Seis pruebas

Para abrir boca, los candidatos son informados de que hay un *topo* de Recursos Humanos entre ellos y tienen que dilucidar quién es. A continuación, se ven obligados a elegir a un portavoz-líder para, luego, decidir si valdría para el puesto al que todos ellos optan, derivándose de la decisión si sigue adelante en el proceso. Eliminado ese primer candidato, cada uno debe defender su permanencia en un búnker, tras una hipotética hecatombe nuclear de la que son supervivientes.

Solventada esa prueba, se tiende una trampa a un candidato para ver si es capaz de delatar a un compañero para ganar puntos. Y, para dejar sólo a dos aspirantes, los tres finalistas se la juegan a la patata caliente. Cada uno de ellos representa a un país europeo. ➤

## ¿QUIÉN ES QUIÉN EN LA PELÍCULA? ➤

Agresivos, indecisos, prepotentes, críticos... Carlos (Eduardo Noriega), Nieves (Najwa Nimri), Fernando (Eduard Fernández), Ricardo (Pablo Echarri), Enrique (Ernesto Alterio), Julio (Carmelo Gómez) y Ana (Adriana Ozores) compiten por un mismo puesto, pero con capacidades y actitudes muy diferentes. Te ofrecemos

una radiografía de cada uno de los personajes que aparecen en la película, que, a diferencia de las pruebas, sí se adaptan a perfiles definidos en Recursos Humanos. Los expertos que nos han ayudado a hacerlo son Juan Carlos Cubeiro (Eurotalent), Javier Fernández Aguado (MindValue) y Camilla Hillier-Fry (People Matters).

# El método

*En su estreno, ha sido capaz de superar la recaudación de muchas superproducciones. No está mal para una película española que cuenta, con cinismo, la falta de ética de un proceso de selección en el que siete candidatos dan lo peor de sí mismos. ¿Qué lecciones se pueden extraer de ‘El Método’ para el profesional y para la empresa?*



### ▶ ENRIQUE LEÓN (Ernesto Alterio): El líder impostor

**E**nrique, tras unas falsas dotes de liderazgo, representa a un profesional inseguro, con más ganas de complacer que de demostrar sus verdaderas capacidades para el puesto. **¿Qué estereotipo simboliza?** Candidato ‘sabelotodo’ y pelota, desde el primer momento trata de liderar el grupo, más por oportunidad, y de cara a los seleccionadores –sabe de la importancia de liderar grupos–, que por verdadera capacidad. **Armas durante el proceso:** La experiencia acumulada tras

pasar por procesos de selección de una larga lista de empresas. **¿Su punto débil?** Puesto que sus capacidades se reducen a una experiencia acumulada, pero no asimilada, es un candidato débil. A lo largo de la película van aflorando sus prejuicios sociales y raciales. **¿Dónde se encuentra este tipo de empleado/candidato?** Muchas consultoras los utilizan como contrapunto para las dinámicas de grupo, sabiendo de antemano que no están entre los candidatos viables.

**Una escena:** Cuando Ricardo, otro candidato, se enfrenta a él para que dé su opinión sobre un reciente desencuentro. **Lo que opinan los expertos:** “Este personaje correspondería a un intelectual, también denominado *gacela*. Buscan ser leales. Estresados, quedan atrapados en la duda permanente y en ser políticamente correctos. Relajados, son muy responsables y exigentes consigo mismos. Su principal activo es el apoyo. Debe mejorar su adaptabilidad.”





► **CARLOS DE ARISTEGUI (Eduardo Noriega):**  
Un lobo con piel de cordero

Está convencido de que el puesto va a ser suyo. Su confianza en sí mismo y en sus capacidades es su principal baza. Abogado de formación, es precisamente su labia, su capacidad de adaptarse y tener algo que decir en cada momento lo que le convierte en un candidato ideal: cumple con los requisitos y, aunque no gane por KO a sus rivales, consigue salir del ring sin rasguños. **Su estereotipo:** Hace unos años, el término JASP sirvió para definir una generación de jóvenes, ahora ya integrados en la empresa: jóvenes

con dinero, formados fuera de España, con innumerables *masters* y una capacidad innata para las Relaciones Públicas, con independencia de su formación básica. Con capacidad para ocultarse y no revelar su ambición. Es un perfecto lobo con piel de cordero. Un ejecutivo agresivo con buena formación: una base jurídica, formación adicional en comunicación, varios idiomas... **¿Sus armas?** Sus dotes de comunicación. **¿Su punto débil?** Le falta el contrapunto ético. **¿Dónde se encuentra?** En

cualquier empresa. Si es pequeña, asciende rápidamente para dar el salto a un trabajo mejor. Si es grande, a pesar de su juventud, salta a la alta dirección. **Lo que opinan los expertos:** “Viene a representar al intelectual extrovertido, la *mariposa*. Busca disfrutar. Estresados, son críticos, caprichosos y mal humorados. Relajados, son optimistas, mentalmente ágiles y seductores. Su activo es que son siempre positivos. Deben superar su tendencia a distraerse. Son líderes entusiastas”.

► **JULIO QUINTANA (Carmelo Góñez):**  
Un padre para los candidatos

Julio es el veterano entre todos los candidatos. Callado, toma las riendas de la prueba, seguro de sus capacidades, pero confuso por la naturaleza de un método en el que la ética no es un valor. **¿Qué estereotipo representa?** Profesional con experiencia, principios y dotes de líder. De manera natural, es el primer líder del grupo, una vez queda claro que Enrique no es más que humo. **¿Sus armas durante el proceso?** Su tranquilidad. **¿Su punto débil?** A pesar de hacer lo correcto, sabe que, en el mundo de la empresa, no es lo correcto, y eso le hace incapaz de defender con más firmeza su postura. **¿Dónde se encuentra?** En grandes multinacionales, en departamentos jurídicos o financiero-administrativos. No estaría en un departamento de marketing... duraría un mes. **Lo que opinan los expertos:** “Es el visceral, un *delfín*. Buscan conciliar y aliviar las tensiones. Estresados, se muestran dubitativos, ansiosos, temerosos. Relajados, actúan con iniciativa. Su principal activo es el equilibrio. Debe superar la pasividad”.

► **NIEVES (Nawja Nimri):**  
Ejecutiva agresiva... pero con principios

Nieves es una candidata callada aunque, cada vez que habla, es la más certera. La economía de palabras es la estrategia de una profesional que sabe evaluar sus capacidades y las de los demás. Sabe de qué va la película, qué espera una gran compañía de un alto ejecutivo y sabe qué es lo que tiene que hacer para conseguirlo. Sin embargo, no es perfecta: al igual que Julio, tiene principios. La diferencia es que no los deja salir a la superficie. **¿Cuáles su estereotipo?** Ejecutiva agresiva, pero con principios. De todos los candidatos, es quien mejor entiende de qué va la empresa y qué espera de ellos en un proceso de selección inhumano. **¿Sus armas?** Su creatividad y su capacidad de liderazgo en la sombra. Es capaz de darle

la vuelta a cualquier argumento de otros candidatos. **¿Su punto débil?** En el fondo, tiene principios. **¿Dónde se encuentra este tipo de empleado/candidato?** En altos puestos de empresas multinacionales no financieras. **Una escena:** Cuando, como quien no quiere la cosa, hace valer su condición de mujer durante una prueba. **Lo que opinan los expertos:** “La emocional, la *leona*, está representada en Nieves. Buscan competir y salir triunfantes. Estresados, se sienten desanimados y pierden el tiempo. Relajados, son pragmáticos y muy orientados al éxito. Su principal activo es el logro. Deben superar su falta de autenticidad. Suelen ser líderes que marcan la pauta”.

*Los candidatos, en la realidad, no son sometidos a situaciones humillantes*

► El seleccionador plantea un tema al que todos deben contestar cuando reciban el balón. La última prueba es la más desconcertante: con engaños, el uno debe convencer al otro de que abandone el proceso de selección.

**Proceso irreal.** “En la realidad, los candidatos no son sometidos a pruebas humillantes como éstas. Los procesos de selección se basan en el respeto a la persona y en técnicas predictivas”, explica **Juan Carlos Cubeiro**, socio director de Eurotalent. “Con estrés, somos otras personas. Existe la creencia de que ha de someterse a presión a los candidatos, para comprobar su valía. Es falso. Nuestras conductas, en momentos de angustia y de relajación, varían. Acorralados, damos lo peor”, añade Cubeiro.

**Relación más humana.** “Los comportamientos individuales acaban teniendo reflejo siempre en las colectividades. Ética personal y ética empresarial no son conceptos que puedan vivir aislados. La película denuncia la necesidad de recuperar una relación más humana”, explica **Javier Fernández Aguado**, socio director de mindValue y miembro de Top Ten Management Spain.

**La autoestima justa.** La gerente de People Matters, **Camilla Hillier-Fry**, afirma, respecto a la película: “Lo que me ►

Quando nos sentimos acorralados, damos lo peor de nosotros mismos

► **ANA PÉZ** (Adriana Ozores):  
Una mujer madura frente a lo nuevo

**A**na es una de las dos mujeres que optan al puesto frente a cinco hombres. Su compañera-competidora es más joven y agresiva. Es consciente de sus pocas opciones frente a Nieves. **Estereotipo:** Se han abierto paso en un entorno laboral machista utilizando los mismos métodos que critica. **¿Sus armas?** Aporta tranquilidad y es capaz de ofrecer distintos puntos de vista.

**¿Su punto débil?** Enarbola argumentos éticos en los debates pero, a la hora de tomar una decisión, vota en contra del argumento ético. **¿Dónde se encuentra?** En puestos intermedios dentro de multinacionales (en todos los departamentos). **Lo que opinan los expertos:** “La emocional introvertida (el cisne). Buscan destacar. Estresados, se deprimen. Relajados, poseen un gran sentido



estético y son muy creativos. Su principal activo es la originalidad. Deben elevar su autoconfianza. Son líderes visionarios”.

► **FERNANDO MORAGAS** (Eduard Fernández):  
Lo mejor y lo peor de la vieja escuela

**F**ernando es un dinosaurio, una especie de otro tiempo de la que sólo quedan los fósiles: conoce su trabajo pero no se ha adaptado a los nuevos tiempos. Su trayecto, desde un bar de barrio, en el que rechaza una copa de coñac para empezar el día, hasta un rascacielos en el centro, es el viaje de un elefante que acude a morir a un cementerio. **¿Cuáles su estereotipo?** Tiene lo mejor y lo peor de la “vieja escuela”. Profesionales a punto de ser desplazados por una nueva forma de trabajar, pero que conocen a la per-

fección los negocios y cómo conseguir objetivos. En el lado negativo, simboliza un modelo de profesional “sargento”, que ya no funciona en la empresa moderna. **¿Sus armas?** Su seguridad. **¿Su punto débil?** Le pierde su condición de macho ibérico. Su seguridad es virtud y defecto: a veces se convierte en insoportable prepotencia. **¿Dónde se encuentra?** Son mandos intermedios cercanos a los centros de decisión. **Lo que opinan los expertos:** “Sin duda es visceral extrovertido, el toro. Busca dominar.



Son personas con un fuerte sentido de la justicia y que tienen la necesidad de controlar las situaciones. En momentos de estrés, son agresivos y desconfiados. Relajados, utilizan su poder al servicio de la empresa. Su activo es la pasión y la determinación. Deberían mejorar la empatía, el autocontrol y la comunicación. Son líderes comandantes”.

► **RICARDO GARCÉS** (Pablo Echarri)  
El perfecto ejecutivo a punto de llegar a los cuarenta

**P**rototipo de una generación de ejecutivos que pronto pasará a formar parte de la vieja guardia, arrollada por una generación que tiene la misma formación, pero quince años más joven. Profesional con extensa experiencia que intenta demostrar que tiene principios, pero que, en realidad, son una fachada. **Estereotipo que simboliza:** El perfecto ejecutivo. Un pro-

fesional con buena formación, receloso de su intimidad. Se muestra introvertido durante parte del proceso, dejando que los demás decidan por él. **¿Sus armas?** Su capacidad para tener varias caras. **¿Dónde se encuentra?** En los centros de poder de las grandes compañías. **Lo que opinan los expertos:** “Es el intelectual introvertido, el bñó. Estresados, son poco



participativos. Relajados, se autocontrolan. Su principal activo es la introspección. Deben reducir su arrogancia intelectual. Son estrategas”.



► **MONTSE** (Natalia Verbeke):  
La secretaria sin apellido

**N**o es una candidata (se sabe desde el principio), pero es una pieza importante. Es una persona que no es natural, que no trata con respeto a los candidatos y que está disfrutando con los momentos menos éticos. **Su estereotipo:** Empleado sumiso. Es fiel a su empresa. No importa lo que ésta le pida, hace el trabajo creyendo a pies juntillas en él. Se define por su capacidad para interpretar distintos papeles. Es, además, el único personaje que, desde el principio, representa a la compa-

ñía. Es lo primero y, prácticamente, lo único de carne y hueso en las oficinas de la empresa. **Lo que opinan los expertos:** “Montse representa a la emocional extrovertida, al buey. Buscan servir a los demás. Estresados, se dedican a manipular, tratando de controlar todo y a todos. Relajados, disfrutan de su actividad y saben ser asertivos. Su principal activo es la conexión. Deberían mitigar su necesidad de ser apreciados. Son líderes capacitadores”.

► llama la atención de los personajes es lo que tienen en común: o se subestiman o se sobreestiman, pero carecen de una autoestima equilibrada.

Ponte a prueba

Si ya has visto la película, coteja tus impresiones con las que te proponemos, tras analizarla con expertos en Recursos Humanos, y comprueba si has extraído las mismas conclusiones. Si todavía no la has visto, te proponemos que vayas al cine. Pon a prueba tus dotes de observación y, después, sigue leyendo este reportaje. Nunca está de más estar familiarizado con las técnicas de selección de personal y con qué candidatos te puedes topar, incluso si se trata de técnicas y candidatos a los que nunca hay que acercarse.

Rafael Galá