



9. Asumir actitudes honestas.
10. Ser "ingenuo" para no ir prejuiciado.
11. Saber seleccionar lo adecuado y desechar lo que no tenga valor.

El papel del entrevistador es muy delicado; ante todo debe ser un psicólogo para que sepa adaptarse a las circunstancias y a la persona; tiene que saber cuándo hablar y cuándo callar; ha de conocer bien al personaje para interpretar sus gestos, el ambiente en que se mueve, etc.

PAPEL DEL ENTREVISTADO.

El entrevistado debe:

1. Cooperar en todo lo posible con el entrevistador.
2. Tener interés en lo que dice.
3. Ser honesto.
4. Poseer buena memoria para indicar datos exactos.
5. Tener poder de persuasión
6. Ser cortés y equilibrado.
7. Tener habilidad para comunicarse oralmente.

La principal cualidad de un entrevistado debe ser la de un colaborador, pues de la combinación de las buenas intenciones de entrevistador y entrevistado indudablemente se obtendrá un logro feliz.

EL DIALOGO EN LA ENTREVISTA.

Diálogo es lo que dicen dos o más personas, *dirigiéndose una a la(s) otra(s)*. Es la palabra la que da al individuo la proyección de su ser. Lo conocemos por lo que dice, o por lo que dicen de él.

Las dos cualidades primordiales del diálogo son la **naturalidad** y la significación. Es decir que sea sencillo sin ser simple, que refleje la personalidad del que está hablando, y que esté lleno de ideas, que no sea vacío ni superficial.

El diálogo en la entrevista debe cuidarse mucho, sobre todo para interpretar fielmente los pensamientos del interrogado; el reportero periodístico, radiofónico o televisivo debe saber acomodar las respuestas, sin cambiarle un ápice de significación: cuando la entrevista es directa o "en vivo", y es lícita la reiteración de una pregunta para aclarar una respuesta



confusa. El entrevistador debe ingeniársela para que las respuestas de su interlocutor sean claras, honestas y con gran contenido (social, moral, artístico, religioso, etc.), y conducir la entrevista ágilmente y con inteligencia para que la "estrella" del diálogo sea el entrevistado y se manifieste cabalmente y él permanecer en la penumbra, de tal manera que despierte y mantenga el interés del lector, oyente o televidente desde el principio hasta el fin del interrogatorio. El que debe opinar, persuadir, criticar, ironizar, en suma, proyectar su personalidad es el entrevistado; al cuestionador le toca guiar, propiciar el diálogo; sólo debe hablar cuando es absolutamente necesario para evitar que la entrevista sea un monólogo.

TIPOS DE ENTREVISTAS

A. Panel.—Cuando se indaga la evolución de cómo es aceptado o rechazado un candidato a un puesto público, o un producto que se desea colocar en el mercado se repite la misma entrevista, con ciertos intervalos, sin variar las preguntas, a las mismas personas.

B. Focalizada.—Gira en torno a un suceso del cual el entrevistador ya tiene un juicio establecido, pero desea precisarlo con la opinión de personas que participaron en el hecho investigado.

C. Entrevistas múltiples.—Son las que realiza un paciente con su psiquiatra, o las que sostiene un jefe de personal con un aspirante a ocupar una plaza vacante. A veces, estas últimas entrevistas son crueles e inhumanas. Aquí la psicología industrial se ha puesto al servicio de empresas que buscan "hombres-tuerca".

Gomo la entrevista es una de las prácticas más frecuentes, nos permitimos hacer algunas recomendaciones para que se realice siempre con un mínimo de decoro;

- a) No preguntemos nada de lo que previamente no tengamos ya una opinión. De



COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA
PROF. EDUARDO BUSTOS FARIÁS
JUNIO DE 2003



lo contrario, toma remos como válida cualquier respuesta.

b) Si entrevistamos a un científico o a un hombre de letras, procuremos que nuestras preguntas reflejen un conocimiento, siquiera aceptable, de su obra. Si la desconocemos, mejor no hagamos el ridículo aparentando saber lo que ignoramos.

c) Conviene que vayamos vestidos de acuerdo con las costumbres del ambiente en que se desenvuelve nuestro entrevistado. Presentarnos de saco y corbata ante un obrero o un campesino, provocaría el rechazo. Si fuéramos con botas y con sombrero a

la oficina de un intelectual, propiciaría comentarios divertidos.

d) Será necesario aplicar la sabiduría del refrán que dice: "A la parte que fueres, haz lo que vieres."

e) Tengamos cuidado de escoger a la gente adecuada para los fines que persigue la entrevista. Cerciorémonos de que el individuo pertenece realmente al medio que le atribuimos. De no hacerlo así, corremos el riesgo de que nos sorprendan con falsedades. Este ha sido el caso de entrevistadores principiantes que van a escuelas secundarias, y toman a los jóvenes profesores de educación física como alumnos del plantel. f) Finalmente, no está de más repetir la importancia que tiene la correcta elección de palabras. Nuestro lenguaje deberá estar de acuerdo con el nivel cultural e intelectual del entrevistado, aunque esto sea difícil.



4.4.1. LA ENTREVISTA DE TRABAJO

Con frecuencia, la comunicación no es espontánea: supone un método, etapas y paciencia. Es un proceso que, en ocasiones, se asemeja a una carrera de obstáculos. En el caso de la negociación respecto a un empleo, dos gestiones se entrecruzan, por una parte, una empresa u organismo ofrece un empleo, a través de un anuncio clasificado; por otra, miles de personas lo leen. Un número muy variable de ellas hablan por teléfono, piden una cita, acuden y entregan un curriculum vitae. El proceso de selección ha comenzado. Con base en el perfil del candidato, se le "darán las gracias" o se le pedirá que acuda a una o varias entrevistas. Ahora hay que mostrar lo mejor de uno mismo, sin incurrir en exageraciones ni mentiras.

La fecha fatídica está escrita en las agendas de las dos partes. Unos días antes de la entrevista, seguramente el candidato revisará el expediente de la empresa que tal vez lo contrate, y el representante de ésta hará lo mismo con el de aquél. Un encuentro semejante no se improvisa. Ambos interlocutores potenciales sacarán mucho provecho de las siguientes recomendaciones:

- Una entrevista exitosa requiere que las partes "vayan de a mano", que estén equilibradas. No debe haber inseguridad en ninguna de ellas.



— En el concepto de entrevista hay una dinámica positiva. Entrevistar a alguien en el contexto de la vida profesional significa permitirle, en el futuro, desarrollarse. Las recriminaciones, el pesimismo y el negativismo deben evitarse por completo.

— La palabra *entrevista* porta en sí riqueza y complejidad. El propósito de los interlocutores que participan en ella es conocerse. Ningún tema debe descartarse: ni las pretensiones en el ámbito profesional ni las aspiraciones intelectuales y artísticas, pues, como dijera maravillosamente Pascal: "Todas las cosas se entretejen por un lazo natural e invisible." Uno debe definirse ante el interlocutor sin caer en actitudes cínicas o inmorales.

PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

Un solicitante de empleo que se prepara para la entrevista debe evitar todo comportamiento taciturno o desenfadado; los extremos son malos. Signo de madurez es evitar la mención de relaciones con personas célebres [aunque sean verdaderas!] o aparentar que se ha leído, escuchado y vivido todo. El futuro profesional del candidato le pertenece a él mismo, y si quiere ganárselo debe echar mano de su habilidad para convencer a su interlocutor con argumentos sólidos.

Para lograrlo, y tratando de evitar los errores que acabamos de mencionar, proponemos una red de análisis suficientemente flexible para adaptarse a todos los temperamentos y a todas las interpretaciones.

El expediente

Es útil que el solicitante prepare un expediente previo a la entrevista, formado de tres partes principales:

- La que presenta al solicitante del puesto y resume su identidad
 - Los datos que él ha recabado acerca de su interlocutor y de la empresa que éste representa.
 - Una argumentación para justificar su candidatura y nutrir la entrevista.



COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA
PROF. EDUARDO BUSTOS FARÍAS
JUNIO DE 2003



Respecto a la primera parte (su identidad y presentación hay pocos comentarios que hacer El expediente contendrá fotocopias de sus documentos universitarios y profesionales así como del anuncio clasificado a! que respondió mediante la entrega de su curriculum vitae y la solicitud de empleo

La preparación de la entrevista en cinco pasos. Reúna los documentos y el material indispensables No olvide Nevar una agenda una libreta de notas y un bolígrafo Lea por última vez el expediente que ha preparado.

Memorice los datos contenidos en su curriculum en su solicitud, pues lo que usted responda verbalmente, deberá coincidir con lo escrito Haga una lista de las preguntas que desea hacer. Evite vestirse de un modo excéntrico.

Lea cuidadosamente todos esos documentos. La persona que fue designada para recibirlo hará lo mismo. Al comparar los datos objetivos — diplomas, cartas de recomendación. títulos, etcétera — con elementos subjetivos deducidos de sus aspiraciones y rasgos de carácter señalados por el resultado de algún examen psicométrico que tal vez se apliquen, dicha persona estará tratando de imaginar su personalidad Es una ventaja evidente — para el entrevistador — que puede hacerlo a usted vulnerable Pero dicho peligro puede ser conjurado por dos medios.

Las introspección El currículum vitae es un resumen de sus logros sus mejores cualidades y algunas debilidades.

Estas últimas serán mencionadas durante la entrevista; sería ingenuo tratar de disimularlas. Los entrevistadores aprecian la sinceridad de sus interlocutores. Si usted es tímido y por ejemplo, so ¡cita un puesto que requiere firmeza de carácter, será mejor confesarlo antes de que el entrevistador lo advierta y se sienta decepcionado.

La inversión de papeles. La empresa también puede ser cuestionada siempre que esto se haga sin agresividad y. sobre todo sin intención de molestar.



El responsable de las entrevistas recibe, en un día, más de diez candidatos. Es posible, pues, sobresalir de la banalidad y del anonimato mostrando interés y conocimientos sobre la empresa o el organismo que podría contratarlo. Dicha curiosidad no deberá ser servil ni exageradamente crítica. En su nivel ideal, la podríamos calificar de positiva y, sobre todo, comunicativa.

Una empresa cuenta con un número determinado de empleados, tiene definida una política, obtiene resultados y se dedica a una actividad económica en la que pueden surgir problemas de todo tipo. En una entrevista, para ser capaces de sostener un diálogo que parta de un hecho concreto —una oferta de empleo— y culmine en asuntos de política general, requerimos un expediente nutrido de investigaciones y datos reales. No se trata de hacer una enciclopedia, sino de compilar suficiente información. El expediente es esencial: destacará los argumentos que usted empleará para "venderse", así como las carencias de su personalidad que sea preciso explicar o difuminar. Además, contendrá las características de la empresa donde usted desea ingresar, así como las del contexto en que se desarrolla.

También precisará el lugar que a usted le gustaría ocupar dentro de ese conjunto, su plan de carrera, sus pretensiones salariales y, luego de esta descripción ideal, los compromisos que está dispuesto a aceptar, acordes con sus gustos, ambiciones y preparación académica.

El conocimiento de sí mismo

Una entrevista no es ni una tragedia ni una ceremonia solemne: es un momento importante que puede decidir el curso de una carrera o un cambio radical en nuestra vida. Pero no olvidemos que puede ser únicamente un paso más, un intento más, en nuestro recorrido por el mundo laboral. Antes de conocer el placer de ser contratados, es probable que pasemos por 10 o más encuentros. Esta iniciación nos permite descubrir muchas cosas, desde nuestras debilidades y la ignorancia respecto a ciertos asuntos hasta los métodos de entrevista de los encargados de recursos humanos. En ciertos casos, los entrevistados adquieren tal experiencia en estas lides que llegan a conseguir trabajo sin reunir los requisitos, pero al cabo de cierto tiempo demuestran que no son aptos para el puesto que les fue asignado y reciben la notificación de despido. Las formas de entrevistar varían según las empresas y los puestos. La más común es el diálogo, pero es posible que también se



empleen la entrevista ambulante, la entrevista en cadena, la entrevista en grupo y, principalmente, la entrevista ante un jurado. La lucidez radica en tener los conocimientos, la habilidad, en aplicarlos, y el humor, por último, consiste en romper ¡a inevitable tensión que resulta de dichos encuentros, mencionando anécdotas graciosas. Una sonrisa en el momento adecuado nunca está de más. El dominio de los nervios por otra parte, es también condición para tener éxito.

La presentación

Es preciso subrayar que las entrevistas pueden ser subjetivas; algunos entrevistadores juzgan a su interlocutor por un detalle: el vestido, el peinado o la voz. La naturalidad ayudará a poner de relieve ciertos aspectos de la personalidad que se manifiestan en circunstancias de tensión.

El vestido, el tono de la voz y la mirada juegan un papel primordial. Si bien el fondo es importante, la forma es lo que transmite el mensaje. Con frecuencia, una voz pausada y segura, un vestir adecuado y buenos modales cuentan más que el curriculum vitae y las referencias.

Conviene vestir y peinarse conservadoramente, y estar lo más relajado posible al presentarse a la cita. Don Quijote aconsejaba a Sancho acerca del aspecto personal. "No andes, Sancho, desceñido y flojo; que el vestido descompuesto da indicios de ánimo desmazelado, si ya la descompostura y flojedad no cae debajo de socarronería. como se juzgó a Julio César."

Por otra parte, conviene preguntarnos: ¿Estoy tranquilo? Esta pregunta supone, como respuesta, mantener el equilibrio nervioso y físico. Sin tener que llegar a ascetismo ni a la dieta, conviene la víspera de una entrevista, relajarse con la práctica de algún deporte, no beber demasiado alcohol y acostarse temprano.

Cómo prepararse

Informarse sobre la empresa, sus características económicas, financieras y jurídicas, su ambiente y lo que ofrece a su personal.

Leer varias veces el expediente oferta de empleo, curriculum vitae, carta de solicitud de



empleo, nota de argumentación.

Cuidar la presentación y llegar puntualmente.

Durante la entrevista

Estar relajado y presentarse con seguridad.

Responder sobria y claramente a las preguntas planteadas.

Hacer las preguntas previamente anotadas en una lista.

Después de la entrevista

Anotar los puntos esenciales que se abordaron durante la entrevista.

Analizar nuestra actitud. ¿Cuáles fueron los puntos fuertes y los débiles en la argumentación?

Resumen de los tipos de entrevistas

Entrevista simple, con un solo interlocutor. Entrevista frente a un jurado. Entrevistas sucesivas (en cadena o ambulantes). Entrevista en grupo.

Estar tranquilo significa ordenar adecuada mente la información, y organizar las actividades y los horarios. Antes de salir no olvide su expediente, las fotocopias de sus referencias y su agenda: si la entrevista termina con la preposición de un nuevo encuentro —lo cual es un signo sumamente positivo— sería un poco incómodo tener que anotar la hora y el lugar de la próxima cita en un pedazo de papel. Ello produciría, además, una mala imagen ante el entrevistador.

Aun cuando el lugar de la entrevista no quede muy lejos de su casa prevea un margen de tiempo de seguridad. Más vale llegar un cuarto de hora antes y tomar algo en un restaurante mientras espera, que llegar sofocado y agitado a la cita con el conocido pretexto del problema del tránsito.

Y bien, la espera ha terminado. Se encuentra en la puerta de la oficina. Su interlocutor se acerca y lo hace pasar. Ahora depende de usted el convencerlo.

LA ENTREVISTA SIMPLE

No existen reglas absolutas ni recetas mágicas para tener éxito en una entrevista. Esto depende de las circunstancias. La entrevista se desarrolla entre dos seres humanos, cada uno con sus propios sentimientos y aspiraciones.



El lenguaje y la fuerza de su presencia deben adaptarse al tipo de empleo solicitado. De manera general, la sobriedad es lo más efectivo, pero tampoco hay que caer en excesos. Una sonrisa y algunos rasgos de humor pueden ayudar a aligerar el ambiente. Para estos casos, también encontramos sabiduría en la obra cumbre de Cervantes: "Anda despacio, habla con reposo, pero no de manera que parezca que te escuchas a ti mismo; que toda afectación es mala."

LOS CINCO TIPOS DE ENTREVISTA

Entrevista simple. Es la más frecuente. A partir de un cuestionario —escrito u oral— que el entrevistador presenta al candidato, se inicia una conversación más profunda, que puede durar varias horas. **Entrevista frente a un jurado.** El candidato es sometido a las preguntas de cuatro o cinco personas en un mismo lugar y a la misma hora.

- Cualidades que requiere el candidato: dominio de los nervios, serenidad y sentido de adaptación
- Ventajas para el reclutador: conocer varias opiniones de inmediato

Entrevista en cadena. El candidato es instalado en una oficina, donde varias personas lo entrevistan sucesivamente.

- Trampa que el candidato debe evitar contradecirse
- Ventajas para el reclutador: poner a prueba el equilibrio y los conocimientos del candidato.

Entrevista ambulante. Es una variante de la técnica de la entrevista en cadena. El candidato va de una oficina a otra en cada una de ellas es entrevistado por una persona distinta.

- Ventaja para el candidato, puede darse una idea del ambiente de la empresa
- Ventaja para la empresa: los jefes de diversos departamentos emiten juicios acerca del candidato



Entrevista en grupo. Varios candidatos para un mismo puesto son reunidos en un solo lugar, y deben hablar acerca de las características del puesto que solicitan.

- Peligro para los candidatos: hacerse competencia mutuamente y neutralizarse
- Ventaja para el reclutador: poner a prueba la habilidad oral de los candidatos



En cualquier caso, es preciso prepararse para la entrevista, dominando el terna. Así, le será fácil destacar sus aptitudes profesionales relacionadas con el puesto deseado. No debe olvidarse que, en el momento de decidir, la mayoría de los entrevistadores se basarán en la primera impresión (ropa, buenos modales, etcétera) que les dio el candidato, aunque no nos parezca justo.

Algunos entrevistadores tienden a tratar de turbar al candidato, otros, por el contrario, se muestran comprensivos. Pero sea como sea, es necesario prepararse para cualquier eventualidad. Sin caer en la euforia, hay que mostrar entusiasmo por el trabajo propuesto y no dejarse llevar a terrenos peligrosos.

En una entrevista no caben las dudas. Al igual que en el curriculum vitae, hay que evitar las "lagunas" y tener una respuesta para cada pregunta.

FRENTE A UN JURADO

Esta clase de entrevista es muy compleja. Con frecuencia, cada miembro del jurado tiene un enfoque diferente y no todos esperan las mismas respuestas, lo cual se deduce del tipo de preguntas planteadas. Por lo tanto, es preciso poner mucha atención a las sutilezas que puedan aparecer en la conversación y ser capaces de matizar las respuestas sin repetirlas. Al responder a la persona que ha planteado la pregunta, es importante recordar lo que preguntaron las demás. Se recomienda, asimismo, mantener el contacto visual con los jurados, sin fijar la atención en ninguno en particular. Aquí también es necesario adaptarse pronto a la situación y evitar dar pie a una controversia que podría generar opiniones opuestas entre los miembros del jurado. Una actitud relajada, combinada con reflexión, ayudará a evitar el pánico.

LA ENTREVISTA AMBULANTE

En este tipo de entrevista, las conversaciones se desarrollan de persona a persona, en forma sucesiva. Tiene la particularidad de permitir que el candidato conozca a los responsables de los diversos departamentos del entorno de trabajo. Ello ofrece varias ventajas tanto al candidato como al patrón. El primero conocerá a sus posibles compañeros de trabajo en tanto que el segundo



contará con la opinión de varias personas.

En Europa esta práctica es muy común, pero no en Latinoamérica; se emplea, básicamente, para el caso de los vendedores. Éstos, en efecto, tienen un poder que puede influir sobre el rendimiento y la reputación de la empresa, y también cuentan con la confianza de ésta en lo relativo al manejo de dinero.

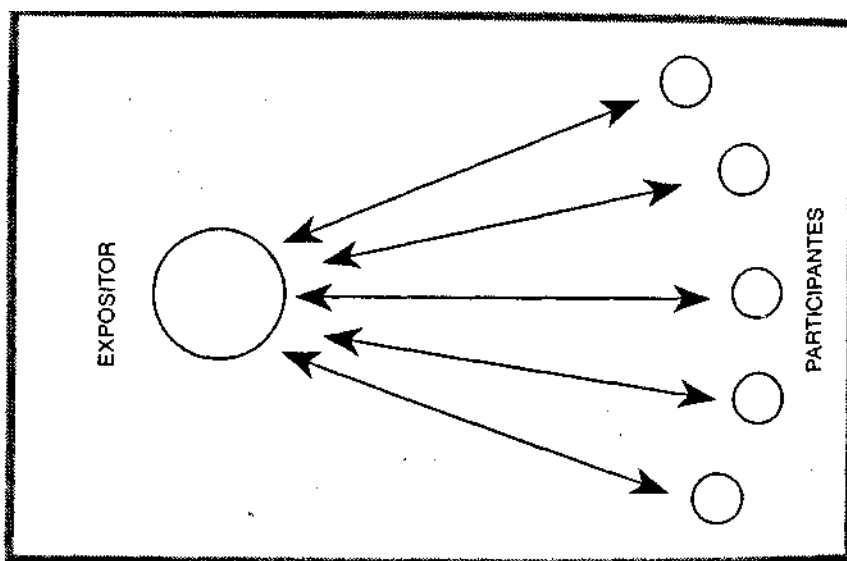
En América, las entrevistas ambulantes tienen un carácter más bien informal, pero no por ello significan un menor reto para el candidato, quien debe poder adaptarse a las diferentes personas y situaciones que habrá de enfrentar. Es conveniente que el candidato desconfíe de las complicidades fáciles que podrían hacer surgir rivalidades internas y por ende, poner en peligro su contratación. Un candidato bien preparado utilizará la diplomacia y, sobre todo, dominará su tema. De esta manera, será capaz de desviar la atención y plantear preguntas pertinentes que le ayudarán a darse una mejor idea de lo que se espera de él.



4.4.2 Conferencia

En la conferencia, el expositor incluye activamente a los participantes en el tratamiento de la materia.

Produce una comunicación bilateral. No presenta la materia disertando, sino que da impulsos para pensar y razonar. Normalmente, este modo necesita más tiempo, pero los resultados son más efectivos



La conferencia permite la inclusión de los conocimientos y experiencias del auditorio. Pero exige del expositor más flexibilidad; debe ser capaz de incluir los aportes de los participantes, si ellos no estuvieran previstos en su material. El expositor hábil deberá evitar reacciones demasiado rápidas o evaluativas, como "correcto" o "falso" y/o movimientos negativos o afirmativos demasiado espontáneos.

Las preguntas "abiertas", es decir, aquellas preguntas que comienzan con las palabras ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuál? (a las que no se



puede contestar "sí" o "no" o "no sé") normalmente sirven para provocar la participación de los asistentes.

Evidentemente, el uso de ayudas visuales o audio visuales es oportuno también en este estilo de presentación.

Particularmente, las conferencias exigen una preparación esmerada. Las bases del éxito son el conocimiento profundo de la materia y un procedimiento participativo y resuelto por parte del expositor.

4.4.3 Mesa Redonda

Los ponentes (de cuatro a seis) presentan aspectos divergentes y hasta oponentes sobre un tema específico. Como en el simposio, se cuenta con un coordinador que organiza las preguntas según se desarrolla el tema.

4.4.4 Seminario

Es un estudio sistemático alrededor de un tema, realizado por varios participantes sin público. Se aportan y exponen las investigaciones realizadas para compartir los hallazgos y someterlos a la crítica de los "colegas".

4.4.5 Simposium y Congreso

El simposio. Un pequeño grupo de especialistas se presenta ante un público para discurrir sobre un tema. Hay un coordinador de mesa que se encarga de presentar a los exponentes y



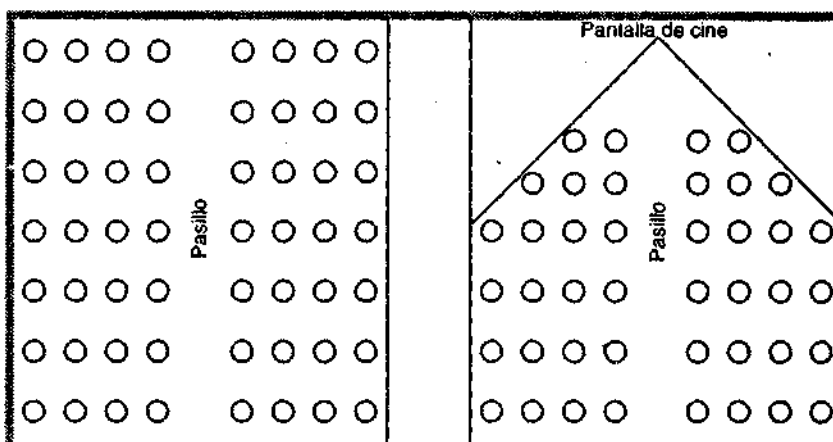
de organizar las preguntas del público al final de todas las exposiciones.

Discusión en la que el tema se divide por subáreas acerca de las cuales cada participante expone su opinión. Los expositores no hablan con el público, sino hacia él.

El congreso. Es una reunión sobre un tema en la cual se da el encuentro de personas interesadas en él. El congreso se organiza para la exposición de investigaciones o bien para concertar acciones de distintos grupos. Comúnmente se organizan ponencias magistrales, cursillos, exposiciones y mesas de discusión. Se pueden nombrar relatores de mesa, quienes reportan las temáticas de las ponencias y las conclusiones alcanzadas por el grupo para ser expuestas posteriormente en sesiones plenarias.

4.4.6 Otros

LA DISERTACIÓN



Para este tipo de actividad, que no implica necesariamente la toma de apuntes, las dimensiones del salón pueden ser aprovechadas en forma más amplia.

Es necesario tener en cuenta al ubicar los asientos si habrá o no proyecciones.