

# ÉXITO

SÉPTIMA  
EDICIÓN

# COMERCIAL

Prácticas administrativas  
y contextos culturales

**Michael Scott Doyle**

*University of North Carolina, Charlotte*

**T. Bruce Fryer**

*University of South Carolina, Columbia*

*University of South Carolina, Beaufort*



Australia · Brazil · Mexico · Singapore · United Kingdom · United States

La solicitud de un puesto de trabajo consiste tradicionalmente en tres elementos coordinados: (1) la carta o comunicado de presentación y solicitud, (2) el currículum vitae o la hoja de vida que acompaña la carta (véase el Capítulo 7, «Los recursos humanos y las relaciones laborales» para diferentes formas del currículum, pág. 207) y (3) la entrevista personal. La carta y el currículum vitae sirven para conseguir una entrevista. Con mayor frecuencia, se entregan en línea en lugar de enviar copias impresas. Su función es despertar el interés del posible empleador y de los posibles colegas, es decir, de los evaluadores de la solicitud que necesitan determinar si verdaderamente quieren trabajar y vivir con este/a solicitante, ocho horas al día, cinco días por semana. Desean intuir o descubrir cómo será trabajar juntos. Una carta de presentación convincente debe abordar como mínimo la siguiente pregunta: Si recibiera yo esta carta, ¿me gustaría trabajar conmigo mismo? Pero el elemento decisivo para el/la aspirante suele ser la entrevista personal.

Para tener éxito en la entrevista, hace falta que el/la candidato/a se prepare muy bien de antemano. Primero, necesita informarse acerca del puesto en particular que solicita (las habilidades y responsabilidades que requiere) y de la empresa y la industria dentro de la cual opera. Si es posible, se recomienda que el/la postulante también busque datos acerca del departamento donde trabajará y la persona que lo dirige. No conviene presentarse para un puesto si no se considera cualificado/a para el mismo. Segundo, es importante ensayar la entrevista con alguien para pulir la presentación profesional y personal. Al informarse y prepararse de este modo, el/la candidato/a se sentirá más seguro/a cuando conteste las posibles preguntas.

Es importante recordar que la entrevista es una calle de doble sentido. El/La entrevistado/a también es un/a entrevistador/a que solicita información. No solo contesta preguntas, sino que también las hace. Por una parte, la empresa busca la persona idónea para contribuir a los intereses y al éxito de la empresa; por otra, el/la entrevistado/a desea determinar si de veras le conviene trabajar para esa empresa. Si en algún momento o al final de la entrevista se le pregunta al/a la aspirante si tiene alguna pregunta, se espera que la respuesta no sea «No, no tengo ninguna», pues esto se puede interpretar como una falta de preparación, interés o seriedad. Es esencial presentarse y portarse de modo profesional, pero natural y participar activamente en la entrevista, manteniendo así cierto control de

la situación. También, cuando se trata de una entrevista bilingüe (p. ej., en español e inglés, por si el/la entrevistador/a desea confirmar los niveles comunicativos en ambas lenguas), se contesta una pregunta en la lengua en que se ha hecho (inglés + inglés o español + español), como si fuera un baile en el que se siguen los pasos del/de la entrevistador/a.

Aunque parezca un detalle, la manera de vestirse puede tener un impacto irrevocable en un primer encuentro, puesto que también le comunica información al/a la entrevistador/a, sobre si el/la aspirante es profesional, formal, limpio/a y atento/a a los detalles, o no. El atuendo proyecta no solo la imagen del individuo sino también de la compañía para la cual trabaja. Hay que cuidar su imagen y vestirse de manera profesional, sin llevar ropa llamativa, y acudir a la entrevista bien arreglado/a. Asimismo hace falta prestar atención a su lenguaje corporal y los gestos para que sean apropiados y no llamativos en sentido negativo, como una mala postura al sentarse o exagerar los ademanes. Es buena idea investigar de antemano cómo se visten los empleados de la empresa donde se está haciendo la entrevista; por ejemplo, se pueden buscar fotos de los empleados y gerentes en la página web de la empresa o hacer una llamada telefónica para preguntarle al/a la recepcionista o al/a la operador/a cómo se visten los gerentes y empleados cuando van a una reunión. Aunque en muchos casos el lugar de trabajo es más informal que hace diez años, el/la entrevistado/a necesita presentarse de manera profesional, los hombres normalmente con chaqueta (un saco o una americana = *sports coat* o *blazer*) y corbata y las mujeres con un traje o conjunto de pantalón (traje pantalones) o un vestido de un color y corte discretos. En el reciente artículo «*Top 10 Unbelievable Interview Blunders*»<sup>1</sup>, más de la mitad de los gerentes de contratación (*hiring managers*) indicaron que el atuendo inapropiado constituye el error más grave que puede cometer el/la aspirante en una entrevista.

Es muy importante intentar establecer cuanto antes una simpatía (una buena química) con el/la entrevistador/a, iniciando el encuentro (si este/a lo permite) con unos primeros momentos de conversación cortés, que sirve como rompehielos. En algunas culturas, como la occidental, se recomienda mirar al/a la entrevistador/a directamente a los ojos para demostrar atención e interés, pero hacerlo de manera natural y sin exagerar o intimidar. El/La candidato/a desea proyectar su confianza y ambición sin llegar a la arrogancia. También quiere expresar sus ideas clara y concisamente en un lenguaje animado y correcto, haciendo resaltar así sus habilidades comunicativas y atributos profesionales y personales. Hace falta concentrarse y escuchar muy atentamente para no contestar equivocadamente una pregunta.

Es *importantísimo* llegar puntualmente a la hora concertada para la entrevista. Llegar tarde causa una malísima impresión porque indica descuido y falta de organización y de respeto. Se recomienda saludar con una fórmula convencional (p. ej., Buenos días, Sr./Sra. García), esperar hasta que ofrezca la mano el/la entrevistador/a para darse la mano y no sentarse hasta que lo/la inviten a tomar asiento. Durante la entrevista siempre es aconsejable evitar las preguntas obvias, los chistes que puedan ofender, el argot y las palabrotas. Evite demostrar nerviosismo (morderse las uñas,

<sup>1</sup> [http://www.careerbuilder.com/jobposter/small-business/article.aspx?articleid=ATL\\_0174INTERVIEWBLUNDERS](http://www.careerbuilder.com/jobposter/small-business/article.aspx?articleid=ATL_0174INTERVIEWBLUNDERS), consultado el 2 de junio de 2017.

hacer crujir los dedos, jugar con el anillo o la pluma, dar golpecitos nerviosos con los dedos o el pie) y no cruce los brazos, pues es un gesto clásico que indica que uno/a está a la defensiva. También es perjudicial usar un trato demasiado familiar («Pues, Carmiña... Pues, Rafa») hasta que se aclare sin lugar a dudas que este es el trato que prefiere el/la entrevistador/a. Aunque se haya preparado muy bien para la entrevista, el/la aspirante no quiere dar la impresión de haber memorizado sus respuestas a las preguntas, respondiendo de manera automática y mecánica. Tampoco hay que disculparse por la preparación profesional que se tiene, si uno/a no tiene mucha experiencia (digamos porque acaba de titularse). No es nada beneficioso criticar a empleadores o a jefes/as anteriores, pues ¿cómo se sabe que el/la entrevistador/a no conoce o no se comunicará con esa persona? Casi la mitad de los gerentes de contratación consideran que hablar negativamente de esta manera es un error grave («*Top 10 Unbelievable Interview Blunders*»). Es recomendable que el/la candidato/a evite narrativas extensas (una «novela») sobre su vida pues, como en las fiestas, todo el mundo se aburre con la persona que acapara la palabra. No abuse de las palabras rebuscadas y diga la verdad sin exagerar. Por último, en un primer encuentro no hay que concentrarse demasiado en el salario o sueldo, los beneficios y el paquete de prestaciones, porque todo esto es prematuro hasta que se le ofrezca el puesto de trabajo. Lo que le interesa al/a la entrevistador/a es convencerse de que el/la aspirante puede contribuir a la empresa, no lo que la empresa pueda hacer por él/ella.

Siempre se quieren evitar situaciones como las de los siguientes ejemplos de malísima conducta durante la entrevista de trabajo («*Top 10 Unbelievable Interview Blunders*»):

- El/La candidato/a no apaga su móvil, contesta el teléfono y le pide al/a la entrevistador/a que salga de la oficina por unos momentos, pues se trata de una llamada personal.
- El/La candidato/a saca un peine durante la entrevista y empieza a peinarse.
- El/La candidato/a habla de sí mismo/a en la tercera persona (p. ej., «Juan/María Gómez piensa que sería una buena idea...»).
- El/La candidato/a se come demasiados caramelos del platito de dulces que ofrece el/la entrevistador/a y luego guarda más en su bolsillo.
- El/La candidato/a mastica chicle o un caramelo durante la entrevista.
- El/La candidato/a descarga el inodoro durante una entrevista telefónica<sup>2</sup>.

Guarde y apague su móvil durante la entrevista. Aunque parezca de más indicarlo, siempre hay que evitar este tipo de conducta.

Lo más importante es dejar al/a la entrevistador/a con la clara impresión de que usted es la persona idónea para el puesto. Usted lo/la quiere convencer de modo natural, lógico y articulado de que será ventajoso para la empresa contratarlo/la a usted y no a otro/a. Aunque idealmente la entrevista debe desarrollarse como una

---

<sup>2</sup> «*Top 10 Unbelievable Interview Blunders*», [http://employer.careerbuilder.com/jobposter/small-business/article.aspx?articleid=at\\_0174interviewblunders](http://employer.careerbuilder.com/jobposter/small-business/article.aspx?articleid=at_0174interviewblunders) y «*The Most Outrageous Interview Mistakes*», <https://www.forbes.com/pictures/efkk45efkjf/candidate-emptied-the-employers-candy-dish-into-her-pocket/#4587ec024e4b>, consultados el 4 de junio de 2017.

especie de conversación —no una inquisición—, tenga presente que en cualquier momento le pueden hacer preguntas que lo/la hagan sentirse incómodo/a. Usted tendrá que contestarlas de algún modo, incluso si su respuesta es evitar contestarlas (con inteligencia y diplomacia). Al concluir la entrevista, se le agradece al/a la entrevistador/a por su tiempo y por la oportunidad de entrevistarse con él/ella. Antes de marcharse, se recomienda que se le pregunte acerca del calendario para recibir una respuesta sobre el resultado de la entrevista y su búsqueda del puesto solicitado en esa compañía: p. ej., «¿Cuándo piensa usted comunicarse conmigo?». Una respuesta clara por parte del/de la entrevistador/a ayudará a reducir el estrés de la búsqueda y evitará las ansias de llamar o enviar un correo electrónico para saber algo más del asunto.

Después de la entrevista personal, es recomendable enviar una breve carta (escrita a mano puede ser muy efectiva), nota o correo electrónico de agradecimiento. Hacer esto también le da al/a la aspirante una oportunidad más de fijar su personalidad y talentos en la mente del/de la entrevistador/a, es decir, de volver a promocionar su candidatura a la vez que se pide un comunicado acerca del resultado, «Quedo a la espera de sus noticias...». Si le parece al/a la aspirante que de veras no le conviene el puesto, es mejor ser honesto/a y admitirlo cortésmente, agradeciéndole al/a la entrevistador/a su tiempo y atención.

Desafortunadamente, y de mal protocolo, bastantes empresas o entrevistadores/as no vuelven a comunicarse con los postulantes que no piensan contratar. Es importante recordar que cada entrevista representa una excelente oportunidad de aprender más tanto de sí mismo como de la técnica de entrevistarse. En un ambiente de trabajo muy competitivo, no hay que desanimarse cuando al principio no salen bien las cosas, sino que hay que intensificar los esfuerzos con inteligencia y tenacidad.

A continuación se dan ejemplos de los tipos de preguntas que suelen hacerse en una entrevista de trabajo. Después de repasarlas y de pensar en buenas respuestas, investigue más el tema y añada otras preguntas que le han hecho durante alguna entrevista en el pasado o que se imagina que serían posibles.

### **PREGUNTAS QUE HACEN LOS ENTREVISTADORES FRECUENTEMENTE**

1. Hábleme un poco más de usted.
2. ¿Por qué quiere trabajar para esta compañía?
  - a. ¿Qué sabe de nuestra compañía?
  - b. ¿Qué sabe del puesto que solicita con nosotros?
3. ¿Qué preparación tiene para este trabajo?
  - a. ¿Por qué/Cómo escogió la carrera universitaria que cursó?
  - b. Las notas que recibió en la universidad, ¿son un buen indicio de sus logros y su capacidad?
  - c. ¿Cuáles fueron sus éxitos universitarios más importantes?
4. ¿Qué elementos lo/la distinguen de los otros aspirantes para este puesto?

*(continúa)*

(continuación)

- a. ¿Cuáles son sus atributos y sus puntos débiles?
  - b. ¿Cómo lo/la describiría un/a amigo/a o un/a jefe/a?
  - c. ¿Le gusta trabajar con otros? Comente.
  - d. Cuénteme de alguna situación en la que tuvo que trabajar con un/a colega (empleado/a) de difícil trato. ¿Cómo logró llevarse lo suficientemente bien con esa persona para poder hacer su propio trabajo (completar el proyecto, etc.)?
  - e. ¿Se considera un/a líder o un/a seguidor/a? Explique.
  - f. ¿Acaba lo que empieza? Comente.
5. a. Describa al mejor/peor jefe/a que ha tenido.  
b. ¿Cómo describiría a su jefe/a ideal?
6. ¿Qué experiencia tiene?
    - a. ¿Dónde ha trabajado anteriormente?
    - b. Cuénteme de su último trabajo.
    - c. ¿Cómo llegó a ser director/a (supervisor/a, gerente, etc.) en su último trabajo?
    - d. ¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades?
    - e. ¿Qué ha aprendido de sus trabajos anteriores?
    - f. ¿Cuál ha sido el mejor/peor trabajo que ha tenido? ¿Por qué?
7. a. Cuénteme de algún éxito que tuvo en el trabajo.  
b. Cuénteme de alguna situación cuando tomó las riendas (*take charge*) para realizar o completar algo.  
c. Hábleme de una situación cuando tuvo muy poco tiempo para completar algo y cómo logró hacerlo.
8. a. ¿Cuál ha sido el mayor reto o problema al que se ha enfrentado en el trabajo? ¿Por qué? ¿Qué solución halló para el problema?  
b. ¿Qué ha aprendido de sus errores?  
c. ¿Cómo resolvería el siguiente problema en el trabajo...?
9. a. ¿Qué sueldo o salario pide?  
b. ¿Qué sueldo o salario le gustaría ganar en dos/cinco años?
10. ¿Qué puede aportar a nuestra empresa/nuestro equipo?
11. a. ¿Cuáles son sus metas profesionales? ¿Dónde se ve a sí mismo/a en tres (cinco, diez) años?  
b. ¿Cómo piensa realizarlas?
12. a. ¿Por qué deberíamos contratarlo/la? ¿En qué otros lugares se está entrevistando?  
b. ¿Cuál es la última impresión que quiere dejarnos?  
c. ¿Por qué piensa que va a tener éxito en este trabajo?  
d. ¿Cuándo podría incorporarse al trabajo?

(continúa)

(continuación)

### PREGUNTAS QUE HACEN LOS ENTREVISTADOS FRECUENTEMENTE

1. ¿Me puede explicar algo más sobre las responsabilidades de este puesto?
  - a. ¿Cuáles serían las responsabilidades más importantes?
  - b. ¿Cuál es la responsabilidad principal de este departamento?
2. ¿Hay un periodo o programa de adiestramiento para este puesto?
3. ¿Cuáles son las metas del departamento/de la división/de la empresa para el año entrante? ¿Para los próximos tres años?
  - a. ¿Cuál es el objetivo principal del departamento en este momento?
  - b. ¿Hay algún problema que intentan solucionar? ¿Qué papel tendría en la solución de este problema?
4. ¿Quién sería mi jefe/a?
5. ¿Con quiénes trabajaría en este puesto?
6. ¿Dónde trabajaría y con qué equipo y accesorios?
7. ¿Cómo es el horario de trabajo? ¿Se puede trabajar desde casa o a distancia?
8. ¿Cómo se evaluará mi trabajo? ¿Quién me evaluará?
9. ¿Qué posibilidades de crecimiento y ascenso hay en este puesto?
10. ¿Se espera que uno sea miembro de alguna organización profesional?
11. ¿Cuándo se comunicarán conmigo sobre los resultados de mi solicitud?



Busque los cinco videos para «La entrevista de trabajo» en el MindTap de *Éxito comercial: Prácticas administrativas y contextos culturales*. Después de ver las entrevistas, haga un análisis crítico de las técnicas usadas y de las respuestas de los entrevistados. ¿Cómo hubiera respondido usted a las preguntas o qué hubiera cambiado o añadido?