

Todos los directores tienen, de vez en cuando,

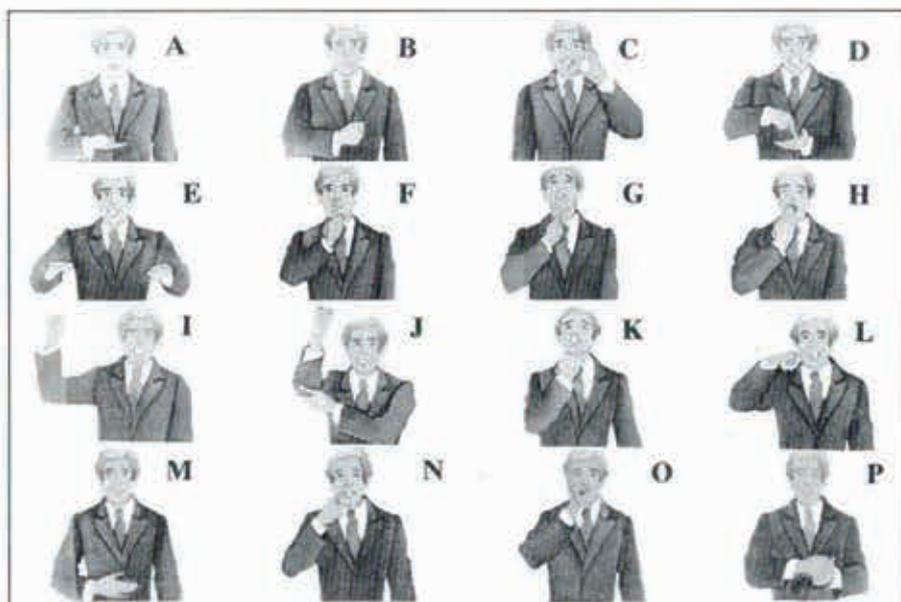
UNA "ENTREVISTA FUNCIONAL"

sobre alguna tarea, propuesta o conflicto en el centro educativo

Jesús Garrido

Con frecuencia los directores de centros educativos se encuentran con la necesidad de entrevistar a mucha gente: a nuevos candidatos para ocupar un plaza de profesor, a profesores para que ejerzan de jefes de departamento o que desempeñen una función directiva, a un tutor determinado para que se encargue de la formación humana de los alumnos, a un padre que acaba de ser nombrado presidente o delegado de curso del APA y quiere plantear sus nuevos puntos de vista en la colaboración familia-colegio y, en fin, a otras personas que vienen a proponer una actividad importante en la escuela o en su relación con el exterior.

Además de todo esto, existen también las situaciones de conflicto o, en general, problemas que requieren un tratamiento personal y para los cuales el director suele usar la entrevista como un medio concertado, sereno y muy profesional para tratar de resolver cada caso.



Entrevista "terapéutica", "periodística" y "funcional"

No tratamos aquí, pues, de la "entrevista terapéutica" en la que el especialista psicólogo o, en su medida, el tutor trata de ayudar a un sujeto determinado en el arreglo de sus problemas personales, aunque algunos aspectos de ese tipo de entrevistas puedan y deban tenerse en cuenta. Tampoco nos fijamos directamente en la llamada entrevista "periodística", donde se va en busca de la opinión del entrevistado, pero no se busca el llegar a una toma de decisiones. Lo que aquí nos planteamos es la "entrevista funcional", de tarea, que tiene por objeto tomar una decisión o llegar a un acuerdo con la persona que viene en busca de un puesto de trabajo, a resolver un conflicto a propósito de su función en la escuela, a plantear su punto de vista personal en la organización de una nueva tarea o, simplemente, dialogar más a fondo sobre la marcha de una de las múltiples

funciones escolares sobre las que han surgido algunas dificultades.

El momento oportuno de la entrevista

Muchas veces la entrevista sale mal porque no es el momento oportuno. Algunas cosas se solucionarían mejor con un diálogo más espontáneo en cualquier momento o recibiendo simplemente una queja, atendiendo a una idea del profesor o visitando una experiencia que desea compartir.

La entrevista debe reservarse en todo caso para el momento oportuno cuando las cosas necesitan una escucha y planteamiento más personal. Lo demás, por importante que sea, tiene mejor cabida en otras formas de conversación que son suficientes para intercambiar opiniones y discutir asuntos que ayudan al desarrollo de la función que cada uno tiene en la escuela.

Si optamos por la entrevista, deben tenerse en cuenta, al menos, tres aspectos: la "atmósfera", la "escucha", el "rumbo" de la entrevista; y, en consecuencia, una serie de "estrategias" que ayudarán a que estos tres aspectos tengan un desarrollo fluido.

1. La "ATMOSFERA" que envuelve a la entrevista

Toda persona que viene a la entrevista en la que se juega algo "funcional" y "personal" procura, ante todo, llamar la atención sobre aquellos aspectos positivos que pueden favorecer la consecución de aquel puesto de trabajo, el desarrollo de un plan que le interesa o la posición fuerte de un conflicto que pretende resolver a su favor. Y, en cambio, dejará pasar, naturalmente, aquello que le sitúa en una posición más débil. Es lo que suele llamarse "imagen" y que cada uno cuida o defiende a su modo.

Pero, por otra parte, algo viene a pedir; o, en todo caso, a tratar de imponer, si se trata, por ejemplo, de algún conflicto. Es lo que llamaríamos "propuesta", que suele resumir directamente en sus palabras o a través de mensajes más o menos indirectos, implícitos, que irá aclarando poco a poco si el clima le resulta favorable.

Toda esta lucha entre la "imagen" por quedar bien y la "propuesta" que pretende llevar adelante le produce casi siempre un cierto nerviosismo que podemos resumirlo en torno a la palabra "seguridad", mayor o menor, según vea cómo le van las cosas.

De ahí que la atmósfera va a resultar condicionante, e incluso determinante, en muchos casos: la forma de recibirle, saludarle, sentarse, atenderle, mirarle a los ojos o escaparse distrayéndose con lo que está tras la ventana... no cabe en un ridículo recetario de buenas entrevistas, pero constituyen detalles que son muchas veces decisivos. Si salen de forma espontánea, valen; y, si no, mejor es dedicarse a otra cosa ya que no se trata de algo que es necesario cumplir sino de indicativos que suele usar la gente que atiende de verdad a los demás.

Si se quiere, en vez de pensar qué hay que hacer —que suena a formulario— cada uno tendrá su propia experiencia y verá qué mal nos ha ido en ciertas entrevistas donde uno mismo ha notado que no se le ha atendido de verdad ni pudo comunicarse a gusto.

2. La capacidad de "ESCUCHA" del director

Existen, por supuesto, una serie de condiciones que, si no se cumplen, más que faltar la capacidad de escucha, lo que se echa en menos es lo que suele llamarse una "buena educación" en atender al otro. La urgencia de tantos problemas paralelos que no logran aparcarse en aquel momento, la falta de una cierta intimidad en el sitio de la entrevista, la interrupción anárquica del teléfono, el andar con prisa y mirando al reloj, la cara de cansancio o de ausencia ante lo que se propone, el comenzar haciéndose víctima compasible con tantos problemas... para ganarse al entrevistado y, sobre todo, el no atender de verdad a quien tenemos delante, no favorece realmente la "escucha activa" por parte del director. En consecuencia, a veces ni se oye bien lo que ha dicho el entrevistado ni, por supuesto, se escucha, que es siempre mucho más activo.

Pero lo que suele darse con frecuencia es que, al final, o al medio —que de interrupciones precipitadas está la entrevista llena— en vez de responder exactamente a lo que el otro dijo, se "responde a las propias ideas y sentimientos". Es como si le dejáramos al otro hablar y hablar y, en vez de contestar, le soltamos el propio bagaje que llevamos dentro, venga exactamente a cuento o no. Esto lo nota enseguida el entrevistado y suele pensar para sí mismo o decirlo en alto, si tiene rostro para ello: "Está pensando en lo suyo; no me está escuchando".

El que escucha, en cambio, suele estar activo *mentalmente* y formular exteriormente *expresiones* como estas:

+ el lenguaje de "gestos", los que sean, que indican que le está atendiendo.

+ un reflejo "tonal de la voz" que se hace eco de lo que el otro dice y no le matiza continuamente, llevando el agua a su molino con ironía, exageración, contradicción inmediata y cortando la espontaneidad del otro.

+ la "posición corporal" es también importante; pero, otra vez más, no se trata de formalismos: el que atiende tiene un reflejo corporal que el otro capta y nota que le atiende.

+ y el reflejo "verbal", por supuesto:

—silencio cuando el otro habla;

—tiempo de espera para que se exprese a gusto;

—monosílabos que salen espontáneamente e indican que le voy entendiendo;

—repetición y eco de las últimas palabras para indicarle que le sigo;

—reiterar un poco lo dicho, ver por dónde vamos;

—atenderle con su nombre de vez en cuando;

—no juzgar lo que dice, antes de que termine;

—no interpretar por mi cuenta, sin más, y poner caras raras;

—no alabar demasiado para ganármelo y, después, no admitir lo que propone;

—no hacer interrogatorios y dárteles de astuto, indicando sospecha o que no te crees lo que te explica;

—en cambio, sí, el tratar de clarificar lo que dice: que te lo explique más;

—sí, el proponerle alguna información ante lo que dice y ver cuál es su opinión;

—sí, el rebotar su idea y hacerse eco de lo que dice para que vea que le entendimos;

—sí, el citar la idea o sentimiento que dijo antes para ver cómo lo conecta con lo que ahora propone, etc.

3. No perder el "RUMBO" de la entrevista

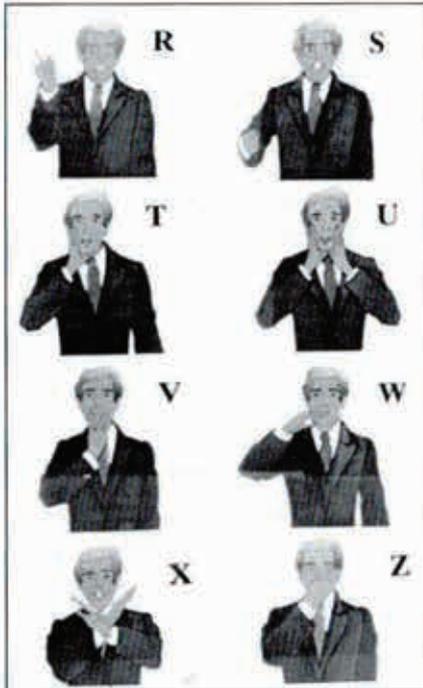
¿A dónde vamos, qué queremos, qué pretendemos? No perder el "rumbo" de la entrevista es tener bien claro qué se busca y no desviarse del objetivo, trayendo a la conversación temas y sentimientos que van a entorpecer lo que de verdad se buscaba.

— los "apropósitos": traer en el momento de la entrevista otros asuntos que desvían quizá la atención y no dejan llegar a conclusiones claras de lo que se pretendía. Es lo del fontanero: hombre, a propósito, ¿podría apretarme estas tuercas, poner aquí un clavito de nada, bajarme esas persianas malditas...?

— los "cupones" no cobrados: hay gente que espera ese momento para cantarle las cuarenta o recordarle que aquel día, en aquella hora, hizo no sé qué... que no le gustó y "ahora te lo digo con toda franqueza" o "aquí te pillo, aquí te mato". Y todo ello, aunque sea cierto, desvirtúa el tono de esta entrevista aquí - ahora.

— los "quisquillosos" que se pierden en detalles que no dejan ver el bosque ni el camino para salir de él.

— los "polvorillas" que procuran ar-



mar fuego en cualquier cosa que se diga y aprovechar cualquier asunto para disparar sus propias guerras.

— los *"ritualistas"*, a los que no les falta nada en la entrevista: reloj, papel, pluma, cenicero y bombones, si hacen falta; todo, con tal de no entregarse a una conversación directa y sin quincalla.

— los *"cosméticos"*: llevan todo en la cara, la sonrisa y el ademán; pero tienen su criterio preestablecido y no escuchan nada.

— los del *"corazón en la mano"* o sobre la mesa: *"le voy a hablar sinceramente porque usted me parece una persona excelente y clara..."* Y el otro se queda con lo de *"me trató muy bien"*, pero es una forma de despacharlo sin nada.

— los de *"¡tenemos que hablar sobre esto, es una gran idea!"*... y nunca más.

— los *"adelantados"*, dándoselas de listos y no dejando que el otro se exprese a gusto, porque ya saben, ya intuyen, ya adivinan, lo que se les va a decir, olvidando que, a veces, la forma del dicho vale más que lo que se acaba de decir.

— los *"repetidores"* que, por más que les digas, repiten lo mismo, como si no oyesen nada: están a lo suyo y nada más, viendo sólo las cosas desde su parcela.

— los *"confidentes"* que, para quedar bien, te ofrecen un dato que nadie sabe y, con ese favor, quedas atado y ni te expresas como quieres...

— los de *"por mi valdría, pero..."* echando siempre las culpas de no conceder algo a alguien que supuestamente está por encima: *"Yo, en esto, tengo que seguir normas superiores, ya sabes..."*

Y, naturalmente, los del "aquí - ahora", que atienden perfectamente a lo que se está haciendo y no pierden fácilmente el rumbo.

- a) facilitan el que el entrevistado comunique sus **"sentimientos"** abiertamente
- b) crean un clima de **"animación"** que les motive a comunicarse mejor
- c) recogen muy bien las **"ideas"** que el otro propone y no trata de censurarlas, sin más
- d) sabe hacer **"preguntas"** cuando las cosas no están claras o son necesarios más datos:
 - formulando preguntas *"abiertas"* ante las que el entrevistado se sienta cómodo y pueda decir lo que quiera
 - proponiendo preguntas *"cerradas"* cuando se trata de buscar un dato concreto: a favor o en contra de, ventajas y desventajas de algo, prefieres esto o aquello, etc.
 - logrando que el entrevistado se *"autoformule"* sus propias preguntas ante un tema determinado: eso le dará pistas de sus preocupaciones y de cómo las resuelve.
 - diseñando preguntas de *"situación"*: imagínese que estamos en tal sitio y pasa esto, ¿cuál sería su reacción y qué haría en ese caso?
 - invitándole a la *"resolución de un problema"* para ver cómo se las arreglaría o qué tipo de creatividad manifiesta
 - pidiéndole que, después de un tiempo, hiciera una especie de *"resumen"* de sus ideas o sentimientos manifestados en la entrevista para que pueda seleccionar los que le parecen realmente más interesantes por su parte.
 - diferenciando bien las preguntas que son de *"conocimientos"* sobre una materia y las que son de *"actitudes"* ante un hecho determinado: para ambas puede usar las distintas formas indicadas, abierta, cerrada, autoformulación, situación, problema, autoresumen.
 - atreviéndose, si el clima da para ello, a que deje a un lado el tema de la entrevista y el entrevistado hable de *"sí mismo"*, al menos en algún aspecto.
- e) usa adecuadamente la **"información"** correcta para que el entrevistado se sienta enterado de qué va el asunto, sin ocultar aquellos datos que son necesarios para analizar aquel tema. En algunos casos, los entrevistadores suelen revelar datos a unos entrevistados y, a otros, no.
- f) hace consciente al entrevistado de las **"normas"**, deberes y requisitos que son necesarios para obtener tal puesto de trabajo o realizar tal función concreta, con el fin de evitar después quejas o el *"yo no sabía"*
- g) hace una **"crítica"** serena de las propuestas del entrevistado, si ello es necesario; pero, sobre todo, le propone las dificultades o reacciones que la gente o la organización suele tener ante sus propuestas y le pregunta que él mismo se haga su autocrítica y ver cómo reacciona.
- h) valora el que el entrevistado **"responda"** a lo que se le pregunta
- i) pero observa detenidamente la **"iniciativa"** del entrevistado cuando pretende llevar las cosas por su camino y manifestarse libremente a su gusto, con tal de que no se desvíe del **"rumbo"** que la entrevista pretende.
- j) no comienza una entrevista sin una **"información previa"** suficiente del entrevistado y su propuesta en general.
- k) no termina una entrevista, sin **"resumir"** de algún modo las propuestas e ideas del entrevistado y comprobar que eso es lo que dice y siente, corrigiendo en todo caso los malentendidos.