



¿Cómo se hace una Entrevista?

Autor: Ing. Paulo Ortiz



[theparadigma commitment]

*making strategy happen **fast***

¿Cómo se hace una Entrevista?

¿Qué es una entrevista?

La realización de entrevistas es uno de los procesos críticos de la consultoría, principalmente de nuestra compañía, debido a la importancia de las evaluaciones que podemos articular a partir de las conversaciones con clientes, pares, etc.

Aprender a hacer una entrevista se puede decir que es un arte, y al mismo tiempo es fundamental que los consultores manejen.

¿En qué consiste una entrevista?

Una entrevista consiste en hacer que el cliente (entrevistado) nos comparta los juicios acerca de un determinado problema o fenómeno, es decir, cómo se le aparece a él la situación en la que estamos indagando.

Imagina una situación donde hay fuego, el fuego es un fenómeno y lo que necesitamos conocer son los juicios sobre ese tema; si está muy caliente, quién lo encendió, si fue intencional, etc.

El entrevistador está interesado en conocer los juicios del entrevistado, pero a nosotros no nos interesan los juicios puros, sino que hay que fundamentarlos. ¿Por qué buscar los fundamentos?, porque los juicios para la gente que no tiene entrenamiento apuntan pobremente a los fenómenos.

No todos los clientes pueden articular sus juicios, por lo que la habilidad del entrevistador se sustenta en lograr que a través de los juicios del entrevistado ir encontrando los fundamentos. Hacer preguntas como por ejemplo “¿dónde se manifiestan?”, “¿cuándo es más probable observar esa situación?”, etc., o solicitar ejemplos. Lo que estamos buscando siempre son las afirmaciones, que son el único medio válido para fundamentar un juicio.

¿Cómo fundamentar los juicios?

Lo primero es tener clara la distinción de operación, juicio-afirmación.

Si por ejemplo alguien dice “lo que pasa es que esta persona le dijo a otra”, entonces se podrían hacer preguntas tales como “¿qué le dijo?, ¿cuándo se lo dijo?, ¿cuál es la situación?”; cuando estás fundamentando juicios en otros juicios es una conversación sin valor para el entrevistador, o más bien, es una interpretación infundada. Lo importante es saber llevarlos a ese territorio, al de las afirmaciones, con el fin de lograr obtener los juicios ya fundamentados en la afirmación.

¿Qué preguntas se deben hacer?

Nosotros no compramos juicios, vendemos juicios, lo que hacemos es dar o quitar fundamento a los juicios que los clientes hacen, nosotros verificamos la validez de un juicio en su fundamento, nunca lo transformamos en afirmación. Transformar juicios en afirmaciones puede ser más potente a la hora del proceso de evaluación o diagnóstico.

¿Cómo nos aproximamos a este ejercicio de fundamentación?, debemos irnos por la línea de hacer preguntas que creen conversación, hacer preguntas neutras, por ejemplo:

- › ¿Cómo está el nivel de coordinación?
- › ¿Qué prácticas tienen ustedes con ellos?
- › ¿Me puedes dar más detalle?
- › ¿Qué prácticas tienen para coordinarse?

Hacer preguntas del tipo “¿tienen juntas?, ¿hacen minutas?”, son preguntas débiles porque ponen la posibilidad de que el entrevistado te responda “sí tengo juntas y se hace minuta”, entonces finalmente son respuestas que no apoyan al proceso de evaluación y fundamentación. Preguntas mejor enfocadas para indagar en el tema de juntas serían del tipo:

- › ¿Cómo hacen las junta?
- › ¿Quién las convoca?
- › ¿Qué prácticas tienen durante la junta?
- › ¿Tienen alguna forma de llevar la relación?
- › ¿Quién hace la minuta?

Lo que hacemos, por decirlo de una manera gráfica, es parecer ignorante. Cuando uno no aparece como ignorante da la impresión que acusa sobre el “por qué” de las situaciones y en la respuesta no está indagando. Este ejercicio consiste en indagar, buscar el “¿qué quiere decir?”, suspender las propias convicciones y evaluaciones acerca del tema.

Este proceso consiste en indagar, explorar, mostrar interés, lograr que el entrevistado se abra, comparta sus juicios y lograr de esta forma hilar la conversación que traen. Es importante producir confianza para lograr la apertura de la conversación.

Las conversaciones son un fenómeno

Las conversaciones son un fenómeno. ¿Qué quiere decir esto?, que uno las puede caracterizar, las puede mirar, puede diseñar la forma de aproximarse, pero lo que nunca puede hacerse es anticipar el resultado real. La gente puede decir “yo manipulo el fuego” y ¿cuánta gente no se ha quemado con el fuego?, ¿por qué?, porque al final tiene algo fenomenológico, algo incontrolable por los seres humanos.

Por lo tanto, puedes diseñar una conversación, ir a realizarla y resulta que puede pasar algo que no estaba en tus planes y en ese momento se estropea la conversación, o dices algo que le gatilla desconfianza y te dice que no quiere ser grabado y por otro lado, hay que estar muy preparados porque el entrevistado tiene juicios de lo que va a hacer el entrevistador antes de que llegue.

¿Cómo estructuramos una entrevista?

Es muy importante la construcción de un contexto, se hace relevante el mostrar al entrevistado cómo embonamos todo esto en la situación, y luego le platicamos de qué queremos hablar, definir el tema de conversación o marcar las expectativas, lo que deseamos explorar con él.

Primero que nada debes conocer desde donde hablas tú, cuál es tu rol. Todas esas preguntas que vas haciendo como un checking, uno compromete todo el cuerpo y la emoción, pero tiene que ser un proceso gradual, y se debe aprender a observar siempre, siempre puedes hacer un gráfico de cada estado de ánimo.

El mood del entrevistado es siempre de menos a más, por lo que normalmente en la etapa de contextualización hay que explorar, hacer que la persona tenga una mínima apertura para recibir las preguntas. Hay que dejarlo hablar, escucharlo, mostrar interés en lo que está diciendo y hacerle más preguntas de cómo, cuándo, dónde, que muestren que es importante su experiencia, su manera de observar y fundamentar.

Si consideramos que una entrevista dura en tiempo de cero a una hora, normalmente los últimos veinte minutos son los más productivos y es cuando el entrevistado ya tiene su cuerpo acoplado a la situación. La idea principal es llevarlo al pico lo antes posible, y para eso hay que tener un alto sentido de escucha y preguntas abiertas.

Uno puede llevar una pauta de 10 preguntas y no traer nada de vuelta. La idea es que el entrevistador pueda explorar en el mundo del cliente, por eso debemos parecer “ignorantes” al momento de llevar la conversación, todo lo que el entrevistado pudiera decir de alguna manera el entrevistador lo hubiera podido suponer, pero el valor real de traernos la fuerza de su observación está en indagar, sacarle situaciones y que muestre quiénes son esas personas de las que habla, quién es el de procesos comerciales, nombres y apellidos de quienes están ahí, es decir una caracterización de los actores en el mundo del entrevistado.

Luego le preguntas al de la mesa de al lado y esa otra configuración, para luego ir sacando conclusiones sobre las interpretaciones, como por ejemplo que los problemas son la mecánica de los commitments.

Las pautas para las entrevistas

En todo el tema de las pautas, los diseños, los que hacen los diseños, lo que hacen es generar un estado de ánimo de resolución de entrar en una conversación.

Las pautas lo que logran es ponerte en la situación, tú empiezas a anticipar un poco de qué íbamos a conversar, cómo lo voy a guiar, en qué mundo está, en que cosas el cliente puede hacer juicios. Entonces, empiezas a conectar esas preguntas de cómo te vas a mover, de lo que te produce el estado de ánimo y te da un cierto orden para la conversación, una estructura de llevar los temas, y así puedes recordar lo que inicialmente querías investigar, lo que querías producir. Por esto, tu estado de ánimo, tus principales juicios, te dan una interpretación de lo que vive el entrevistado y con eso la posible dificultad que tiene para coordinar o propiciar quiebres.



www.theparadigmagate.com

Para mayor información contáctanos:
info@theparadigmagate.com

T: +52 (81) 8124 5220 F: +52 (81) 8338 2600