



management
and
performance
associates

Management and Performance Associates | Junio 2013

Ser o no ser, esa es la pregunta

*To be, or not to be, that is the question
Hamlet | William Shakespeare*

En MAPA Consulting, durante el desarrollo de los talleres de capacitación, muy a menudo recurrimos a la Práctica de Roles para que los participantes puedan poner en marcha, de inmediato, las habilidades exploradas. Si bien no es un recurso adorado por todos, la gran mayoría aprecia sus beneficios. Cuando lo hacemos en modalidad “anfiteatro”, dos o más personas desarrollan su rol en público y el resto observamos y aportamos lo observado, actuando como aquel espejo que devuelve inmediatamente la imagen reflejada. Durante estas prácticas nos encontramos con una constante que se repite en diferentes niveles jerárquicos, geografías, industrias y funciones: la dificultad que tenemos las personas para preguntar con calidad. En lugar de escribir nuestro artículo mensual en formato prosa, hemos decidido redactarlo como si hubiésemos sido invitados a una entrevista en el programa de radio “Ser o no Ser”. ¡Vamos!

En su práctica profesional ustedes enfatizan la importancia de hacer preguntas de calidad. ¿Qué define que una pregunta sea o no de calidad?

La calidad de una pregunta no está relacionada con ninguna técnica en particular, sino con la curiosidad de quien pregunta. Curiosidad en quien va a responder. Curiosidad en el tema que se discutirá. Curiosidad por salir de lo aparente y llegar al fondo del asunto. Esta curiosidad será la que nos mantendrá interesados en lo que nos dicen, nos obligará a escuchar y querer profundizar en el tema. Sin curiosidad no hay buenas preguntas.

¿Además de falta de curiosidad, por qué nos cuesta tanto hacer buenas preguntas?

La razón principal es que no escuchamos al otro. No nos zambullimos en el marco de referencia del otro, con una buena dosis de empatía, para captar sus palabras y sus emociones, sin interrumpir y con paciencia. Estamos más preocupados pensando que vamos a responder en lugar de escuchar lo que nos dicen. ¿Cómo cree usted que podremos articular una buena pregunta si no fuimos capaces de escuchar antes? En segundo lugar, no hemos desarrollado las técnicas adecuadas para hacer preguntas. La presión por el resultado inmediato al que estamos acostumbrados nos obliga a actuar con rapidez, sin pensar, sin calidad, como podemos.



management
and
performance
associates

Lo peor es que la mayoría de las veces no percibimos nuestra incapacidad de preguntar con calidad. Es por eso que los ejercicios con público son iluminadores.

¿Qué características tiene una buena pregunta?

Depende. Podríamos decir que las preguntas que comienzan con “quien,” “que,” “donde,” “cuando,” “como,” o “por qué” tienen una alta probabilidad de ofrecer respuestas meditadas, con mayor información. Mientras que si preguntamos comenzando con “podría,” “sería,” “debería” o “cree usted” obtendremos respuestas más limitadas. Claro, si quiere limitar la respuesta a un simple “sí” o “no”, esas son muy buenas preguntas.

¿Podría brindarnos más características?

Sí. (Risas)

(Risas) ¡Veo que he caído en la trampa! Intentemos nuevamente...

¿Qué otras características podría compartir con nuestra audiencia?

¡Muy bien! ¿Ve que vale la pena intentarlo? Vamos a hablar de cuatro técnicas que siempre dan resultado. Primero, además de hacer solo una pregunta por vez, no haga preguntas de respuesta múltiple. Si quiere saber cómo están los resultados con respecto al mes pasado, sencillamente pregunte eso y espere la respuesta en silencio. Continuar la pregunta agregando “¿Están mejor? ¿Crees que vamos mal? ¿Alcanzamos el resultado?” solo causa confusión al interlocutor. Si usted pregunta, entonces no hable. Es correcto ser breve y mantenerse en silencio esperando la respuesta.

En segundo lugar, aprenda a sentirse cómodo con el silencio que sigue a una pregunta. Dé lugar a que el otro pueda pensar sin colocar en su boca posibles respuestas, dos segundos después de haber finalizado su pregunta. Si continúa hablando, nadie podrá responderle.

Hay una tercer técnica maravillosa para mantenerse enfocado en lo que el otro está diciendo que se llama parafrasear. Tan pronto la otra persona termine de hablar, diga “o sea, lo que usted dice es...” y luego resuma las palabras que usted cree haber escuchado. Puede ser que le respondan que escuchó correctamente o no. En dicho caso, pida por favor que repitan lo dicho.

O sea, usted me está diciendo que si resumo lo escuchado podré mantenerme enfocado...

¡Bravo! Veo que aprende rápido. (Risas)

Para no salirnos de foco, déjeme agregar la cuarta. Se llama “salir de pesca”. Por favor, no salga de pesca. Ir de pesca significa que usted está “pescando la respuesta” y dicha respuesta quiere que sea igual a lo que usted piensa. Por ejemplo, es correcto preguntar: ¿qué opina del informe que presentó Juan en la reunión pasada?



management
and
performance
associates

Pero, usted saldrá de pesca si pregunta: ¿Qué opina del horrible informe que presentó Juan en la reunión pasada? Si busca confirmar algo que usted ya piensa, pregúntelo directamente. ¿Si ya sabe la respuesta, para que pregunta?

Nuestro programa se llama “Ser o No Ser”. ¿Si pudiera hablarle a nuestra audiencia sobre alguien que ya es muy reconocido como experto a la hora de hacer preguntas de calidad, quién sería?

No sería Hamlet sino Sócrates, el gran filósofo conocido por su excelente capacidad de preguntar. El espíritu de Sócrates es buscar siempre la mejor respuesta posible en lugar de ofrecerla. No se trata de lo que piense el entrevistador, sino el entrevistado. Y esto implica aplicar sin descanso las técnicas descriptas anteriormente y muchas otras.

No quiero despedirme sin preguntarle a quien admira y por qué.

A Larry King, un periodista norte americano con más de 55 años de trayectoria. En lugar de contarle porque lo admiro, lo invito a que lo descubra en un video llamado “Larry King on his interview style”, que lamentablemente solo está en inglés, pero vale la pena escuchar atentamente, ya que convalida el pensamiento de Sócrates. Lo encontrará en YouTube.

<http://www.youtube.com/watch?v=NYF1MJ90-So>

¿Quiere preguntarme algo?

No. Ya lo ha hecho usted, magníficamente. ¡Muchas gracias por invitarnos!

¡Hasta la próxima!