

# La Entrevista



La entrevista es un formato de alto impacto para poder entrar en espacios de tensión, preocupaciones de negocio, de alto estrés, situaciones de ineffectividad, estados de ánimo improductivos o la necesidad de mover a alguien hacia algún espacio nuevo. Este formato es mucho más complicado que el trabajo natural de consultoría que se basa en encuestas, preguntas y respuestas, y compartir información; porque los espacios de interpretación nunca se alinean.

Para poder ayudar a alguien hay que partir por escucharlo y evitar quedarse en las primeras impresiones (en el dolor escuchado), escuchar es un principio fundamental en la vida. A través de el escuchar podemos entender el mundo de los demás, caracterizar y desde esta perspectiva identificar qué es lo que le falta y si uno logra la empatía puede proponer, y ser bien recibido el “antídoto para su mal”.

“Sufrimos no por las cosas como son, sino por cómo las vemos” y ese es el gran problema ante una misma situación. Con la entrevista queremos identificar en la contraparte cuáles son las preocupaciones que envuelven a su rol, los quiebres típicos que está teniendo en la operación, qué es lo que maneja, hasta dónde llegan sus responsabilidades, hacer una breve investigación que tenga fundamento. Tiene que existir un interés en identificar las principales preocupaciones del entrevistado, ¿son elementos del rol de las promesas que tiene que manejar o son problemas del estilo? muchos ejecutivos sufren más por su propio estilo que realmente por las coherencias de las preocupaciones y quiebres que tienen que manejar.

## **El formato de la entrevista tiene 4 elementos:**

- Una preparación profunda
- Un propósito
- Una estructura conversacional (pasado, presente y futuro)
- Un proceso de articular y hacer emerger las preocupaciones del entrevistado

1. La preparación tiene que ser profunda en una entrevista. Hay que llegar lo más sintonizado posible a lo que vive su contraparte ya sea conversando con la red, viendo otras empresas similares y sus problemas.

2. Debe haber un propósito. Identificar las principales preocupaciones, desafíos, qué le gustaría lograr, cómo se siente en cuanto a la comunidad relevante, qué le ejerce presión, estado de ánimo, conversaciones, etc. Para esto hay que generar confianza, mantenerse neutro con nuestros juicios y manejar los estados de ánimo para que el entrevistado suelte su certidumbre y pueda navegar y articular estas narrativas sin sentir presión. Todo esto teniendo un entrevistador neutro pero interesado (es importante mantener el contacto visual) que no esté preocupado por las preguntas porque corta el esfuerzo interpretativo que hace el entrevistado.

3. Tiene una estructura conversacional de: Pasado (qué has hecho antes, cuál es tu experiencia, etc.), Presente (qué estás haciendo, qué no has hecho), Futuro (qué te gustaría hacer, hacia dónde quieres ir, etc.).

4. El proceso de articular y hacer emerger las preocupaciones del entrevistado. Las preocupaciones son el motivo de urgencia e inquietud que se generan y no están articulados, son como las piedras preciosas que están bajo la tierra, para poderlas encontrarlas hay que excavar. Si se logra articular las preocupaciones de un ejecutivo de manera efectiva puede ser el comienzo de una relación de mucha confianza, asociación o alianza para lograr atender esas preocupaciones.

La conversación es un fenómeno que está envuelta en estados de ánimos y si se toca la tecla equivocada en una conversación, esta se puede salir de control generando conflicto y descalificaciones mutuas; por lo cual hay que cuidar de manera especial los estados de ánimo.



**Para nosotros, el proceso de la entrevista profunda tiene sus matices,** y si queremos ayudar a alguien es necesario: construir confianza, explorar y observar con él, hacer preguntas para invitarlo a articular sus ideas, evaluaciones, etc. Todo lo anterior por medio de preguntas abiertas para ir conduciendo la conversación hacia espacios de reflexión que nos ayuden a concluir sus preocupaciones, amenazas y lo que valora. Este tipo de conversaciones genera un espacio de confianza que abre un espacio de posibilidades donde se le puede mostrar alguna oferta de valor para hacerse cargo de sus preocupaciones y llegar a la transformación.