

TÉCNICAS DE ENTREVISTAS

La técnica que utilizamos con más frecuencia para el conocimiento de la organización a la cual vamos a desarrollarle un sistema es la **técnica de entrevistas**.

La finalidad de esta técnica es la obtener datos cuantitativos y cualitativos concernientes a la política, procedimientos y prácticas existentes o previstas en una organización. Es la técnica por excelencia usada durante el relevamiento de datos, que tiene aplicación en todas las fases del desarrollo de un sistema.

El objetivo y alcance de una entrevista es el de conseguir respuestas francas y completas del entrevistado. Para conseguirlo, el entrevistador (generalmente el analista de sistemas), se enfrenta a un individuo que reaccionará tanto a la personalidad del entrevistador como al tema que se discuta.

1. El primer punto a tener en cuenta es la presentación a la organización del grupo que trabajará en el desarrollo del sistema por parte del grupo directivo de esa organización. En caso que el sistema sea muy grande y disperso, la presentación suele hacerse mediante una nota firmada por el más alto nivel de la organización.

Una vez que se está en conocimiento del grupo de trabajo, es necesario organizar un **plan de entrevistas**, que deberá comunicarse a cada responsable de los sectores involucrados, indicando fecha y hora en la cual se comienza la recolección de datos.

2. Un segundo punto a tener en cuenta, que es de reflexión personal, es cómo no deben ver al entrevistador los entrevistados; dado que actitudes como las siguientes van en contra de los objetivos de la entrevista, que es el de obtener respuestas francas y completas:

- El **robot**: es ese personaje que por pertenecer profesionalmente a una disciplina desconocida por el entrevistado, adopta una posición dura y fría sin obtener ningún tipo de comunicación con el usuario.
- El **fanfarrón**: es el típico "yo hago", "yo hice", "yo quiero"; se pasa hablando más de él que del motivo de la entrevista. Obtiene información en un tiempo mayor al esperado, con cansancio por parte del usuario.
- El **pseudo-psicólogo**: constantemente hace sentir al entrevistado que lo está estudiando.
- El **anotador**: se pasa la entrevista escribiendo, pierde contacto visual con el entrevistado, desperdiciando captaciones que son importantes. Por otro lado por tanto anotar hace que las entrevistas sean muy lentas.
- El **detective privado**: que trata de ir con su forma de preguntar a buscar fallas. Para él todas son áreas de problemas, en tanto que la detección de estas áreas es un resultado de la evaluación de los datos recogidos en las entrevistas.
- El **intelectual**: que es aquél que usa terminología que el usuario no entiende.

Todos estos personajes deben llevar a una actitud reflexiva a todo futuro entrevistador, dado que cualquiera de estas posiciones solo llevará a una *incomunicación* entre entrevistado y entrevistador.

Procedimiento para una entrevista

Dado que la entrevista es una forma de comunicación fundamentalmente, con una gran variedad de fines, según la naturaleza de los sistemas, es imposible establecer una lista de preguntas

específicas, pero podemos tener en cuenta una serie de aspectos que nos van a ayudar a conseguir entrevistas eficaces:

1. **Necesidad de dotes especiales por parte del entrevistador:** Si las personas que están desarrollando el sistema pertenecen a la organización, tienen por lo tanto un conocimiento de la misma y los integrantes de esa organización conocen a los entrevistadores. Cuando el grupo no pertenece a esa organización, además de ir a investigaciones generales o específicas de un área, es importante que conozca globalmente a esa organización para que las entrevistas produzcan la información deseada y no frustren a entrevistado y entrevistador.

Es imprescindible lograr el compromiso del usuario para la definición y desarrollo del sistema a fin de que éste lo vea como “su sistema” y no como un sistema impuesto por alguien de afuera.

2. **Decidir a quien entrevistar:** Es importante que el equipo de proyecto tenga previstas las suficientes entrevistas con personal de todos los niveles de la organización, por las siguientes razones:

2.1 Niveles más bajos de la organización: Hay mucho que aprender de los empleados de los niveles más bajos, hay muchos aspectos prácticos que solamente pueden aprenderse de personal de estos niveles. Además los que están por debajo de los niveles ejecutivos y profesional desarrollarán, casi con certeza, un papel significativo en el funcionamiento del sistema nuevo. Si no se les ha consultado o hecho saber que sus conocimientos e ideas han sido considerados, es posible que existan dificultades a la hora de implementar el nuevo sistema. Independientemente de la eficacia de un sistema, es imprescindible una correcta utilización del mismo.

2.2 Niveles más altos de la organización: Es importante prever una serie de entrevistas con los niveles más altos de la organización para comunicarles avances y cambios, a pesar del poco tiempo que estos directivos puedan dedicar. Es una forma de obtener cooperación de este nivel dentro del proyecto.

3. Preparación de la entrevista

3.1 Terminología: El entrevistador debe aprender el lenguaje empleado en la organización. Toda profesión comercio o negocio tiene su propio vocabulario. A veces se originan considerables dificultades e incomprensiones porque el entrevistador no se toma el trabajo de aprender los modismos antes de comenzar la entrevista.

3.2 Coordinación: Una de las quejas más frecuentes que generalmente tienen los usuarios es que cuando están trabajando varios entrevistadores en un proyecto, todos hacen las mismas preguntas. El usuario siente que no existe coordinación entre los entrevistadores. Por supuesto que cierta duplicidad es inevitable y a veces deseable, pero el exceso en este aspecto puede evitarse si cada entrevistador genera un informe de cada entrevista que realiza y se lo pasa a los demás entrevistadores del proyecto.

3.3 Reunión de grupo introductor: Además de la carta presentación al responsable del área, suele organizarse una presentación del grupo de entrevistadores a los futuros entrevistados. En general el supervisor del grupo de entrevistadores los presenta, explicando quiénes son y qué harán.

4. Determinación de tiempos específicos para entrevistas: Si el entrevistador se presenta sin avisar puede ser que el entrevistado no tenga tiempo para atenderlo, pero en el caso de que lo haga puede llegar a crear un clima de disgusto. Lo importante es coordinar cada entrevista de modo que el entrevistado pueda organizar su agenda; también el hecho de hacerle llegar un cuestionario o temas a tratar puede contribuir a enriquecer la información a relevar.

5. Comienzo de la entrevista

Cómo establecer un correcto contacto inicial con el entrevistado

- *En el momento del saludo hay que evitar una excesiva familiaridad con el entrevistado. Hay que crear confianza y facilitar el acercamiento personal; pero guardando las normas y las distancia que la corrección impone.*
- *Es propio de la naturaleza humana, el deseo y la satisfacción de ser conocidos y llamados por el nombre. Tenga especial cuidado en la pronunciación de aquellos nombres extranjeros, porque si comete una equivocación, el entrevistado podría sentirse molesto.*
- *Al saludar al entrevistado extiéndale la mano sólo si la persona toma la iniciativa, de lo contrario limite su saludo a la expresión verbal y con una inclinación cortés. Si se produce un saludo estrechándole la mano, haga que la misma sea una mano franca y acompáñela de una sonrisa afable.*
- *No encienda un cigarrillo ni concurra a la entrevista mascando chicle. Esto causa una mala impresión al entrevistado. No olvide que usted, además de su producto o servicio se está vendiendo a sí mismo.*

5.1 Tarjeta de visita: Al comienzo de la primera entrevista el entrevistador debe dar su tarjeta al entrevistado para que tenga el nombre correcto para referirse a él durante la entrevista y pueda comunicarse con él luego, si es que necesita comunicarle algo.

5.2 Iniciación de la entrevista: Se ha demostrado que los mejores entrevistadores formulan preguntas de carácter general al comienzo de la entrevista, seguidas luego de preguntas específicas.

6. Realización y desarrollo de la entrevista

6.1 Pertinencia: Las entrevistas deben centrarse en su tema. Deben reducirse los comentarios y conversaciones ajenos al tema. Es el entrevistador el que dirige la entrevista y no debe dar lugar a temas irrelevantes; si el que se aleja del tema es el entrevistado, el entrevistador tratará de hacerlo regresar al tema principal.

6.2 Preguntas que dan respuestas “SI” o “NO”: Las preguntas que dan respuestas “SI” o “NO” generalmente no exigen pensar a quien las contesta. Preguntando al entrevistado por hechos u opiniones específicos se lo obliga a considerar lo que realmente piensa y por qué lo piensa. A preguntas abiertas respuestas discursivas.

6.3 Tiempo para pensar: Deben concederse períodos de tiempo al entrevistado en los que pueda elaborar su respuesta. Si se formula una pregunta y el entrevistado no contesta inmediatamente, el entrevistador no debe sugerir respuesta ni formular una nueva pregunta, debe dar tiempo para pensar. Es falso creer que debe eliminarse el silencio a toda costa.

El saber manejar las pausas entre las preguntas y respuestas es una técnica comprobada que posibilita crear un flujo positivo de información.

Beneficios del manejo del silencio:

- *El número de reacciones mentales del entrevistado aumenta, le da tiempo para pensar y evita la presión.*
- *La longitud de la respuesta se incrementa, con ello el entrevistador puede obtener más información sobre los resultados que necesita el entrevistado y lo que siente.*
- *La fiabilidad de la información que el entrevistador consigue aumenta pues al dar tiempo para reflexionar las respuestas tienden a ser más objetivas.*
- *El número de respuestas relevantes no pedidas aumenta.*
- *Le da al entrevistador tiempo adicional para pensar sobre qué información le sigue faltando y para formular preguntas adicionales.*

6.4 Evitar distracciones exteriores o interiores: Es imperativo liberar de distracciones a los períodos de entrevistas ya sea por causas externas (teléfono, gente que viene a ver al entrevistado o al entrevistador, etc.) o causas internas (mirar por la ventana, jugar con el lápiz, etc.).

6.5 Definir hecho u opinión: Si una respuesta provoca la menor duda, el entrevistador debe preguntar si se trata de una opinión personal o un hecho concreto. A veces el entrevistado dará una opinión y es correcto y saludable que así sea, pero confiando en que el entrevistador lo entenderá como tal, mientras que el entrevistador piensa que es una contestación a un hecho. Si no se aclara si es hecho u opinión es un punto de partida falso y peligroso para el nuevo sistema.

7. Conclusión de la entrevista: Las entrevistas no deben terminarse de forma brusca. Se deben dejar unos minutos para la charla y resumen al término de la entrevista. Se ha descubierto que, a veces, la gente guarda parte de la información mas significativa para el final.

7.1 Buscar un guía: Debe pedirse al entrevistado que sugiera otras personas para ser entrevistadas o documentos o informes cuya lectura considere de interés.

7.2 Continuación de la entrevista: Nunca debe darse la sensación de corte definitivo con el entrevistado, deben elaborarse informes que resuman lo conversado para una puesta en común y, además, debe hacérselo sentir comprometido con el avance del sistema.

8. Comentarios generales: El entrevistado debe:

- No creer todo lo que oye
- Comprobar cumplidamente todo
- Verificar cuantitativamente los datos
- Desconfiar de las necesidades artificiales del sistema.

9. **Evaluación de la entrevista:** Durante la entrevista lo que hemos hecho es recoger información, después, por cada entrevista corresponde realizar una evaluación. Pueden realizarse informes resúmenes de lo conversado para que el entrevistado lea y de su conformidad por escrito o establezca correcciones.