

Capítulo 4

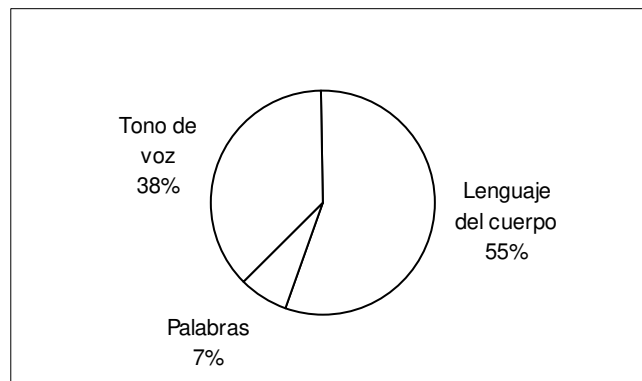
ENTREVISTAS

1 - Aspectos generales

Una de las herramientas fundamentales en la etapa de análisis (tanto global como detallado) es la técnica de entrevistas. Una entrevista es una reunión de dos o más personas: el encuentro es personal y los participantes pueden verse la cara, estableciendo un complejo proceso de comunicación que excede sobradamente el lenguaje verbal.

Durante el desarrollo de las tareas de análisis, generalmente una de las partes es integrante del equipo de sistemas, y tiene a su cargo la tarea de entrevistar a distintos tipos de usuarios: directivos de la organización, gerentes, jefes y empleados.

“La comunicación es mucho más que las palabras que emitimos; éstas forman solamente una pequeña parte de nuestra expresividad como seres humanos. Las investigaciones demuestran que en una presentación ante un grupo de personas el 55% del impacto viene determinado por el lenguaje corporal -postura, gestos y contacto visual-, el 38% en el tono de voz, y sólo el 7% por el contenido de la presentación” (1)



El objetivo de la entrevista es recolectar datos de parte de los entrevistados bajo sus distintas formas:

- reunión de información general o específica acerca de un tema;
- conocimiento de opiniones o puntos de vistas;
- aclaración de dudas y puntos poco claros;
- planteo y clarificación de inconsistencias por cruces de distintos tipos de información recogidos en otras oportunidades y/o de otros sectores, etc.

También durante su desarrollo seguramente surgirán aspectos personales y humanos, temores ante propuestas de cambio, situaciones de presión, aspectos informales, etc., las que deberán ser tratadas por el entrevistador con un especial cuidado.

Los entrevistados pueden tanto proporcionar datos sobre el sistema vigente como sobre las necesidades y requerimientos que tienen para

realizar su tarea, y que no están siendo satisfechos por el sistema actual.

Generalmente los entrevistados son usuarios del sistema, otros analistas que se hayan desempeñado con anterioridad o proveedores de servicios relacionados con el sistema que estamos estudiando.

Las entrevistas pueden apuntar a :

- la apreciación general de un tema, en la que se pide al entrevistado que comente sus conocimientos sobre el mismo (aquí el analista tendrá un rol más pasivo);
- fines específicos, donde el analista participa más activamente, y en las que predominan las preguntas para aclarar dudas o para reorientar su curso.

Como ya hemos mencionado, la técnica de entrevistas es relevante en la etapa de análisis:

- a) en el análisis global se realizarán a los niveles gerenciales y de dirección vinculados al área bajo estudio;
- b) mientras que en el análisis detallado, apuntarán hacia los niveles operativos y de supervisión, y la información a recolectar será de carácter más específico que en el análisis global.

El analista debe mostrarse confiable ante los ojos del entrevistado, de forma tal de que éste pueda decir lo que piense y sienta, debiendo paralelamente el analista hacer un uso cuidadoso de la información recogida.

2 - Condiciones en que debe desarrollarse una entrevista

Estas condiciones no aseguran el éxito de una entrevista, pero su ausencia seguramente facilitará su fracaso:

a) acerca del objetivo y la preparación de la entrevista: es sumamente conveniente...

- acudir a la misma con un esquema armado acerca de su desarrollo;
- con un objetivo preciso, que nunca debe perderse de vista;
- abordar directamente los temas definidos como objetivos, luego de una pequeña introducción de presentación;
- no olvidándose de identificar previamente y en forma clara a los entrevistados, a través de algunos datos sobre su actuación y función en la empresa;
- también recomendamos anticipar el motivo de la entrevista, como una señal de respeto por la persona a entrevistar y por su tiempo.

b) acerca del desarrollo de la entrevista: concretamente proponemos ...

- desarrollarla de forma tal de que no parezca un interrogatorio; ello facilitará el armado de un clima propicio para la obtención de información;

- elegir un lugar físico adecuado y horarios que no causen molestias innecesarias;
- planear la duración de la entrevista, y ejecutarla respetando los tiempos fijados para el tratamiento de cada tema (salvo en caso de excepciones plenamente justificadas);
- hacer *rappport* (2) con los entrevistados;
- crear condiciones para que no se sientan presionados, de forma tal que no levanten barreras defensivas que les impidan expresarse adecuadamente y brindar la información necesaria;
- mantener presente siempre los objetivos de la entrevista para así no correr el riesgo de perder su control, evitando que ésta se desarrolle por carriles no deseados, o que su objetivo quede desvirtuado;
- no mostrar emociones ante las respuestas que el entrevistado pueda dar a nuestras preguntas, manteniendo en todo momento un perfil profesional, equilibrado y neutral (esto bajo ningún concepto quiere decir que el entrevistador se maneje de una manera fría y distante);
- tomar notas, aunque no demasiadas: su exceso puede no ser bien visto por el entrevistado; además podemos alejarnos de nuestro principal objetivo: escuchar y apreciar todo lo que el entrevistado nos dice;
- no grabar la conversación; si por algún motivo se cree necesario hacerlo, solicitar la aprobación del entrevistado; el hecho de grabar una entrevista ha

ce que el entrevistado pueda medir excesivamente sus respuestas para no comprometerse, y esta falta de espontaneidad puede conspirar contra la cantidad y calidad de información a recolectar.

c) acerca de la documentación de la entrevista: muchas veces es conveniente ...

- confeccionar un acta, haciéndole llegar al entrevistado las notas tomadas sobre la entrevista, para que nos dé su aprobación e/o introduzca las modificaciones sobre apreciaciones no correctas.

3 - Clasificación de las entrevistas

Las entrevistas pueden clasificarse en:

- estructuradas;
- no estructuradas.

Las **entrevistas estructuradas** son aquellas armadas, establecidas, preparadas, en cuanto al contenido de los temas a tratar e/o índole de las preguntas y pedidos de precisiones que hemos de realizar; si hay varias entrevistas de características similares, las preguntas se deben formular de igual forma en todos los casos. Generalmente (aunque no siempre) este tipo de entrevistas está pensado para ser utilizado muchas veces, con muchas personas a ser entrevistadas y/o muchos entrevistadores.

El grueso del trabajo de las entrevistas estructuradas está invertido en su armado, aunque consecuentemente su resultado es más fácil de evaluar. También suelen estar dirigidas a los niveles inferiores de la organización, esperando obtener como resultado respuestas con un

alto grado de precisión. Por último cabe agregar que las entrevistas estructuradas pueden contener cuestionarios y listas de control (check lists) de los temas a tratar.

Las **entrevistas no estructuradas** son aquellas no armadas o establecidas, donde se hablará de un tema en general, y donde el entrevistador tiene un mayor margen de maniobra para adaptar las características de las preguntas al perfil de los entrevistados; también es de destacar que el entrevistador bien puede permitir que el hilo de la conversación fluya libremente sobre el tema objetivo de la entrevista, aunque convengamos en que un exceso podría fácilmente hacer quedar desvirtuado su objetivo; pero también es cierto que el entrevistador en esos casos puede hacer uso de preguntas para volver a encauzar el desarrollo.

Además resulta conveniente destacar que en este tipo de entrevistas, la probabilidad de obtener más y mejor información está dada directamente en función de la experiencia y calidad del entrevistador.

Para todos los casos, el desarrollo de la entrevista en un clima de confianza permite obtener también información gestual, es decir no verbal, que muchas veces nos proporciona mayor información que la que aparentemente se supone.

Si analizamos las entrevistas desde el punto de vista de las respuestas a obtener, podemos clasificarlas en:

- de respuestas cerradas;
- de respuestas abiertas;
- de respuestas combinadas.

Generalmente las respuestas cerradas están más presentes en las entrevistas estructuradas, y las abiertas en las entrevistas no estructuradas. Pero veamos un ejemplo:

Supongamos que estamos entrevistando a un funcionario con el objeto de relevar la posibilidad de introducir un nuevo sistema de inscripción de alumnos a examen en una facultad, ya que el vigente presenta ciertas demoras que ocasionan problemas en el calendario académico; las preguntas podrían apuntar a:

1) de respuesta abierta:

¿En su opinión, qué modificaciones introduciría en el sistema de inscripción para hacerlo más eficiente?

2) de respuesta cerrada:

¿Qué problemas ha detectado?

¿Con qué frecuencia se presentan estos problemas?

¿Qué tipo de quejas ha recibido de los alumnos?

¿Qué inconvenientes les ha causado?

¿Qué cantidad de recursos le insume su solución?

4 - Cuestionarios

Casos típicos de cuestionarios son aquellas herramientas utilizadas para evaluar el sistema de control interno o el ambiente de control, donde las preguntas están diseñadas de forma tal que las respuestas que indiquen situaciones de error queden claramente expuestas.

Por ejemplo, si el cuestionario presenta columnas de respuesta consistentes en:

- SI*
- NO*
- NO APLICABLE*
- COMENTARIOS*

las respuestas que manifiesten situaciones de error serán aquellas calificadas bajo la respuesta negativa.

Muchas veces los cuestionarios se utilizan como ayuda en las entrevistas estructuradas; también pueden entregarse con anterioridad para

ser llenados por aquellos de quienes queremos obtener información o conocer sus opiniones.

Una modalidad algunas veces utilizadas apunta al anonimato de su respuesta, tratando de esa forma favorecer la entrega de información sin ningún tipo de limitaciones; sin embargo no es recomendable su uso (salvo en situaciones especiales debidamente justificadas). Su riesgo es que pueden quedar fácilmente desvirtuados los objetivos de la entrevista al no quedar identificado el autor; éste puede verse fácilmente tentado a incluir rumores, hechos no comprobados, u opiniones que, en función del nivel jerárquico que posee en la organización, puedan ser calificadas -en el mejor de los casos- como arriesgadas, aventuradas o intencionadas.

5 - Metamodelo o modelo de precisión

El metamodelo o modelo de precisión fue uno de los primeros desarrollos efectuados por John Grinder y Richard Bandler, creadores de la programación neuro-lingüística, y tiene por objetivo el empleo de un lenguaje claro y sin ambigüedades. Es así que el lector fácilmente podrá intuir su utilidad en el relevamiento de información a través de las entrevistas.

El modelo de precisión fue inspirado a partir de las observaciones realizadas por dichos autores sobre las técnicas empleadas por los mejores terapeutas (Fritz Perls y Virginia Satir), quienes solían utilizar ciertas preguntas para relevar información.

Uno de los primeros conceptos que los lingüistas introducen es el de estructura profunda (el lenguaje existe en un nivel neurológico muy profundo) y estructura superficial (reducciones que hacemos sobre esta estructura profunda para hablar con claridad). Cabe mencionar que si las personas tuvieran la habilidad de utilizar sus estructuras profundas en una conversación, ésta sería larga, tediosa y aburrida.

Las personas pasan generalmente de la estructura profunda a la superficial a través de 3 actos:

	<u>Acción</u>	<u>Consecuencia</u>
1	Selección de la información a transmitir.	Quedan sin mencionar muchos conceptos.
2	Realización de una versión simplificada de la estructura profunda.	Distorsión de su contenido y significado.
3	Generalizaciones de hechos.	Quedan automáticamente excluidas las excepciones.

“El metamodelo es una serie de preguntas que intentan trastocar y aclarar las eliminaciones, distorsiones y generalizaciones del lenguaje. Estas preguntas tienen la finalidad de llenar la información perdida, remodelar la estructura y sonsacar información específica para dar sentido a la comunicación” (3).

A continuación se esboza un cuadro conteniendo las principales y más comunes preguntas, que serán de gran utilidad para aclarar el alcance de la respuesta, toda vez que nuestro interlocutor, durante la conversación, cometa violaciones al metamodelo; aunque es de destacar que su abuso bajo ciertas condiciones, su aplicación sin tacto ni sintonía, puede dar lugar a situaciones conflictivas (si no, pensemos en alguien que por su formación viola constantemente los preceptos del metamodelo, y que su interlocutor lo interrumpe y le pide aclaraciones constantemente).

Violación al metamodelo Uso de ...	Ejemplos	¿Cómo aclarar la situación? Preguntando ...
Sustantivos inespecificados	Luego se emite un cheque ...	¿Quién emite los cheques?
Verbos inespecificados	Luego contrató el servicio de mantenimiento de equipos ...	¿Cómo específicamente hizo para contratar tal servicio?
Comparaciones	La propuesta del proveedor A resultó la más conveniente ...	¿Más conveniente que qué? ¿Comparado con qué?
Juicios	El sistema B resultó ser el mejor paquete de software que se pudo encontrar.	¿De quién es la opinión? ¿De los usuarios? ¿De quién lo contrató?
Nominalizaciones	Los sistemas XX tienen dificultad en el almacenamiento de grandes volúmenes de datos.	¿Bajo qué circunstancias los sistemas XX tienen dificultad para almacenar?
Operadores modales de posibilidad	Eso es imposible de hacer.	¿Qué le impide realizar tal tarea?
Operadores modales de necesidad	Necesito tal servicio pero no debería hacer uso de él.	¿Qué pasaría si lo hiciera?
Cuantificadores universales	El software existente es de mala calidad.	¿Todo el software? (*) Los cuantificadores universales son fácilmente cuestionables a través de un contra ejemplo.

(*) recordar que las excepciones se encuentran entre las principales causas del fracaso en materia de sistemas (4)

Existen otras muchas violaciones, aunque su enunciación y descripción exceden el contenido del presente trabajo; a aquellos lectores interesados en profundizar estos temas, los remitimos a la bibliografía de referencia.

A modo de conclusión digamos que el metamodelo, en términos de nuestro trabajo, resulta de utilidad para recolectar información de

calidad, aclarar significados, e identificar limitaciones en los datos recogidos; ello redundará en una mejor comunicación, que seguramente se plasmará en una mayor calidad en el análisis.

Bibliografía de referencia:

O'CONNOR Joseph y SEYMOUR John - Introducción a la PNL - Ediciones Urano - Barcelona - 1995.

PUNGITORE José Luis - Guía de trabajos prácticos y material de apoyo - Cátedra de Sistemas de Información - Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Lomas de Zamora - 1996.

Notas bibliográficas del capítulo 4:

- (1) MEHRABIAN y FERRIS - Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels - The journal of counselling psychology - vol. 31, 1967, páginas 248 a 252- citado por O'CONNOR Joseph y SEYMOUR John - obra citada - páginas 47 y 48.
- (2) **Rapport**: palabra de origen francés cuya traducción más cercana al castellano equivaldría a "sintonía", aunque no exactamente. Una relación en la que se establece **rapport** es armoniosa, de confianza mutua y comprensión entre las partes.
- (3) O'CONNOR Joseph y SEYMOUR John - obra citada - páginas 143 y 144.
- (4) FEIJOO Eudaldo - Apuntes de sus clases de la materia Organización y Sistemas I - Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Lomas de Zamora - 1979.