



EL ARTE DE HACER PREGUNTAS

El método socrático
para triunfar en la vida
y en los negocios

Mario
Borghino

EL ARTE DE HACER PREGUNTAS

El método socrático para triunfar
en la vida y en los negocios

MARIO BORGHINO

Grijalbo

SÍGUENOS EN
megustaleer



@Ebooks



@megustaleermex



@megustaleermex

| Penguin
Random House
Grupo Editorial |

INTRODUCCIÓN

Sólo sé que no sé nada y esa nada ni siquiera sé que no la sé.

SÓCRATES

Cuando leas este libro te sorprenderás al descubrir que existe un mundo más amplio del que has experimentado hasta hoy y que sólo lo conseguirás indagando. El arte de hacer preguntas correrá el velo que encierra una dimensión ilimitada de oportunidades al explorar en la mente de las personas. Aprenderás a involucrarte en el mundo del pensamiento que yace más allá de las conversaciones y del mundo aparente que los demás te dejan ver. La simplicidad tradicional de tus preguntas se irá desvaneciendo y te transformarás en un estratega en el arte de hacer preguntas inteligentes. El propósito es que a través de ellas logres mejores negocios y resuelvas problemas complejos en tu equipo de trabajo y que aprendas a tener control de tus negociaciones. Si eres profesor o maestro podrás incrementar tu capacidad para hacer pensar a tus alumnos. Si eres reportero podrás cambiar el rumbo de tu carrera profesional siendo más agudo. Si te dedicas a la política podrás encontrar mejores soluciones y si eres un líder podrás manejar mejor a tu equipo. Adicionalmente descubrirás que, para las interrogantes de tu vida, tú eres el único que tiene las respuestas. De esta manera encontrarás nuevos senderos que te harán evolucionar en tu vida y cambiarás para siempre el rumbo de tu carrera profesional.

Decidí escribir este libro porque los seres humanos con el tiempo hemos perdido la capacidad de preguntar, y

damos por hecho la cotidianidad. La enorme cantidad de respuestas empaquetadas que recibimos diariamente reproducen el saber ajeno. Pero las respuestas a tus propias preguntas cultivarán tu sabiduría; elevarán tu nivel de conciencia y las respuestas se convertirán en el motor de tu éxito. Las preguntas surgen de la necesidad de descubrir pero vivimos en una sociedad donde todo se nos da hecho y precocido. Nos hemos transformado en receptores de información masiva, y poco indagadores. Con este libro podrás finalmente revertir este proceso en ti también.

Descubrirás técnicas que te permitirán manejar tus juntas, reuniones o negociaciones con un alto nivel de sofisticación de diálogo.

Los capítulos te llevarán a conocer tu estilo como entrevistador, así como la importancia de dominar un buen diálogo. También descubrirás si eres una persona proactiva o reactiva ante situaciones de confrontación y conflicto. Este descubrimiento en ti será clave para tu madurez profesional

Distinguirás que hay diversos tipos de preguntas de menor a mayor complejidad para identificar información distinta. Comprenderás que para hacer preguntas inteligentes necesitas construirlas *a priori* en tu mente, para que provoques una reflexión en los demás y con ello elevar tu capacidad de control de la conversación.

Te transformarás en un profesional de la indagación, un experto negociador que descubrirá la información que está oculta en la mente de los demás, que te llevará a resolver un problema o ganar un proyecto.

Decía Sócrates en el siglo IV a.C.: "Si se interroga a los seres humanos, con buenas preguntas, se puede llegar a descubrir la verdad de las cosas".

Estás a un paso de cuestionarte: ¿Me llevo este libro de una vez?

CAPÍTULO 1

LA MAGIA DE LAS PREGUNTAS

EN ESTE CAPÍTULO

- Sabrás por qué es importante hacer preguntas en tus juntas o negociaciones.
- Podrás aplicar técnicas para formular preguntas que encaminen tu vida personal.
- Entenderás que las preguntas son fundamentales para el desarrollo de tu carrera.
- Aprenderás que quien hace más preguntas inteligentes es más exitoso.
- Desarrollarás tu potencial para conectarte con los demás a través de preguntas inteligentes.
- Conocerás las habilidades de un buen entrevistador.

En el frenético mundo en el que hoy vivimos se espera que tengamos respuestas rápidas, tal como si no hubiera tiempo que perder. Afortunadamente tenemos acceso a mucha información como para soportar la demanda de información en tiempo real. Hoy parece que nos urge responder las preguntas que nos hacen para poder impresionar; no queremos dar la sensación de que ignoramos algo. Al parecer nos acostumbramos y no podemos contener el impulso de la respuesta inmediata para salir del paso e impactar a la contraparte. La mayoría de líderes, empresarios, vendedores, padres de familia, políticos, abogados y re-

porteros no logran dominar ese impulso y utilizan rápidamente algunas preguntas clásicas con tintes de superficialidad con el propósito de salir adelante y continuar manejando la situación. Pero paradójicamente la velocidad va en detrimento de la profundidad y aparenta dar soluciones sin involucrar demasiado a las partes. Nos encanta sentir que tenemos la razón, nos da un sentido de dominio y provee oxígeno a nuestra autoestima.

En el ámbito de los negocios se asume que un ejecutivo profesional debe tener las respuestas a la mano y demostrar que tiene el control absoluto del tema. Sin embargo, en el fondo, la sabiduría nos indica que es más importante saber que estamos haciendo lo correcto que la velocidad que le impregnamos a las conclusiones. Es más importante la dirección que toma nuestra entrevista que la rapidez de la respuesta. Éste es un paradigma egocéntrico que debemos erradicar de nuestra cultura competitiva si queremos tomar decisiones más inteligentes. Los psicólogos no se dan abasto hoy día para atender parejas en sus consultorios que acuden a resolver un problema de falta de comunicación. Muchos dicen: "Llevo diez años casado y no conozco a mi pareja". Los padres también han demostrado que padecen de ese problema, que no conocen a sus hijos; parecería que sólo hablan, pero no se involucran.

Desafortunadamente, cuando éramos niños tampoco fuimos educados para formular preguntas. Por el contrario, cuando cuestionábamos a los adultos —¿por qué esto?, ¿por qué aquello?— con frecuencia nos evadían o cambiaban de tema. Incluso, para algunas culturas orientales, hacer preguntas se considera una intromisión a la intimidad y en consecuencia se reprime la curiosidad interpersonal. Pero en el mundo de los negocios eso es exactamente lo opuesto, necesitamos conocer la intimidad, lo que la otra persona esconde y no nos manipule.

Esta inhibición del hábito de formular preguntas a temprana edad ha limitado el desarrollo de nuestra habilidad para cuestionar las cosas en la edad adulta. Paradójicamente, cuando llegamos a adultos, es cuando más la necesitamos si queremos triunfar en los negocios.

En este libro aprenderás a formular preguntas inteligentes; elevarás tu nivel de especialización aprendiendo diversos tipos de preguntas para abordar temas puntuales; cuestionarás tu método actual de hacer preguntas y tus propios paradigmas, y establecerás un diálogo interno que te permitirá cuestionarte a ti mismo y a tu modelo de vida personal y profesional.

Elemental, mi querido Watson

No es casualidad que los mejores pasajes de la historia de la literatura estén siempre ligados con las preguntas. Por ejemplo: "¿Ser o no ser? Ésa es la cuestión", decía Shakespeare a través del príncipe Hamlet, al contemplar la vida y la muerte.

Recuerdo que una vez leí una historia que describía la investigación que estaba realizando el famoso detective inglés Sherlock Holmes acerca de un caballo que había sido robado del establo de una gran mansión. La investigación llevaba días, pero cuando Holmes toma las riendas del caso, como por arte de magia concluye rápidamente que el encargado del establo estaba involucrado en el robo. Todos asombrados le preguntaron: "¿Cómo llegó a esa conclusión tan rápido señor Holmes?"

El jefe de policía le pregunta: "¿Hay algo que usted vio que yo no vi?", y Holmes le responde: "La clave que me llevó a dicha conclusión fue que el perro no ladró la noche del robo. Eso fue todo". El inspector abrió los ojos confun-

dido y le pide a Holmes que lo aclare y éste respondió con tres preguntas:

“Señor inspector: 1. ¿El perro estaba presente la noche que ocurrió el robo del caballo?” El inspector responde: “Sí, señor Holmes”.

2. “¿El perro ladró cuando robaron el caballo?” El inspector responde: “No. Confirmamos que el cuidador estaba dormido y no despertó”.

3. “¿A quién el perro nunca ladraría a medianoche?” El inspector responde: “Por supuesto, al encargado del establo, él es su dueño”. —Entonces, señor inspector, todo apunta al encargado del establo.

Finaliza entonces Holmes: “Vea inspector, cuando se hacen las preguntas correctas, la respuesta es... elemental, ¿no, mi querido Watson?”

Los riesgos de no preguntar

En 2001, el equipo Juventus vendió al famoso jugador de fútbol francés Zinedine Zidane por 73 millones de dólares al Real Madrid. Fue el precio más alto pagado por un futbolista en la historia de ese deporte en aquellos días. Cinco años más tarde, Zidane confesó ante la televisión francesa que pudo haber aceptado 40 millones de dólares por su fichaje y no los 73 millones que pagaron.

Pero lo sorprendente fue que el Real Madrid también dijo que si Zidane en aquel momento hubiera declinado su oferta, le hubiesen ofrecido más de 73 millones. “Queríamos a Zidane a como diera lugar”. La pregunta es: ¿Quién se equivocó? Lo curioso es que ambas partes dejaron dinero en la mesa sólo por no haber hecho las preguntas correctas que les permitieran conocer el pensamiento oculto de su contraparte. Ambos se confiaron, creyeron que tenían toda la información y tomaron una de-

cisión en la que ambas partes podrían haber ganado muchos millones adicionales. El fichaje anterior de Zidane, en 1996, del Burdeos a la Juventus, había sido por sólo \$4 500 000 dólares. ¡Una gran diferencia respecto a \$73 millones!

Cuántos negociadores dejan dinero en la mesa o cuántos vendedores pierden una venta mayor por no continuar investigando. Cuántos líderes pierden la oportunidad de tomar una decisión más inteligente en su afán por resolver un problema con premura. Cuántas personas se quedan sin alcanzar las metas de su vida por no arriesgarse a cuestionar lo que piensan y se conforman con preguntas poco comprometedoras, de sentido común, desdeñando las que verdaderamente descubren el pensamiento profundo de la otra persona.

Cuando pregunto a vendedores, líderes, periodistas, políticos, abogados o ejecutivos por qué no hacen más preguntas, esgrimen las siguientes razones:

- 1.No quiero exponerme innecesariamente ante los demás y no saber qué decir después de la primera respuesta que obtengo de la otra persona.
- 2.Aprendí que impresiono más si contesto y doy mi punto de vista.
- 3.No hago muchas preguntas para no meterme en problemas.
- 4.No quiero que piensen que realizo un interrogatorio o que intento manipular el sentido de la entrevista.
- 5.Con mis hijos las preguntas no funcionan porque responden con monosílabos.
- 6.No sé cómo obtener información de las personas que no conozco a través de preguntas.
- 7.No sé qué preguntas formularme para descubrir qué pasa en mi vida.
- 8.No hago muchas preguntas porque los clientes pueden sentirse cuestionados.

9. Hacer varias preguntas abruma a las personas.
10. A las personas no les gusta que les hagan preguntas, se sienten interrogadas.

¿Por qué hacer preguntas?

En el libro de negocios titulado *Good to Great*, el autor Jim Collins demostró que los grandes líderes, negociadores y políticos independientes se caracterizan por tener la capacidad de reconocer que hay muchos puntos que desconocen, y esa premisa los enfoca en la necesidad de hacer preguntas. Ser curiosos es necesario para ir descubriendo las capas que permean la verdad final de un tema. Sólo así descubrirán información que ignoraban en su inicio o aflorarán las intenciones de la contraparte con mayor fidelidad. ¿Te imaginas las preguntas que se habrán hecho Kennedy y su equipo de asesores en 1962 en la famosa crisis de octubre, cuando la flota americana enfrentó a la flota rusa para evitar el traslado de los misiles nucleares a Cuba?

Durante la Segunda Guerra Mundial, el general George Patton de las fuerzas de infantería de Estados Unidos, considerado uno de los más grandes estrategas militares de aquellos tiempos, solía decir de sus enemigos:

“La gente exitosa sabe hacer preguntas inteligentes y en consecuencia toma mejores decisiones.”

Anthony Robbins

He estudiado al enemigo toda mi vida. He leído las memorias de sus generales y sus líderes. He leído su filosofía y he escuchado su música. He estudiado con detalle el número de caídos en sus batallas. Sé perfectamente cómo reacciona en ciertas circunstancias. Y él no tiene la menor idea de lo que

haré. Pero cuando llegue el momento, lo derrotaré y haré que se marche al infierno.

Este párrafo de su historia, titulado "Patton's Principle", muestra que un buen estratega siempre debe recabar información si pretende triunfar. Este principio también lo aplican los grandes empresarios como Michael Dell, fundador de Dell Computer, quien es un gran conocedor del poder de la indagación. Suele decir: "Haciendo muchas preguntas las puertas se me abren para encontrar nuevas ideas que me ayudarán a ser más competitivo y ganar la batalla en los negocios". Es un firme creyente de que el poder de hacer las mismas preguntas a diferentes grupos en su empresa y comparar sus respuestas le permite encontrar mejores soluciones a los problemas que se le presentan.

Habilidades de un buen entrevistador

Presumo que Albert Einstein no hubiera formulado la teoría de la relatividad sin haberse hecho antes miles de preguntas, a sí mismo y a sus colaboradores. Einstein solía decir: "El secreto en la vida no es darle respuesta a viejas preguntas, sino hacernos nuevas preguntas para encontrar nuevos caminos".

Debes aprender a descubrir el verdadero norte de una conversación, es decir, la ruta correcta hacia el éxito. Ahora te invito a que dejes de leer, cierra los ojos y levanta la mano derecha hacia arriba y, de inmediato, sin abrir los ojos apunta tu brazo hacia el norte. La pregunta que debes hacerte ahora es: "¿Cómo confirmo que estoy en la dirección correcta?". Sin duda: "Con una brújula". En este libro encontrarás las técnicas para identificar esa brújula mental con la que debes guiar tus entrevistas de negocio.

Los buenos entrevistadores poseen las siguientes habilidades:

- Muestran interés genuino por la otra persona y cómo se expresa, más que por el resultado de la entrevista.
- Estimulan a los demás a expresar sus propias ideas todo el tiempo.
- Aprenden a realizar preguntas inteligentes para estimular respuestas de la persona que tienen enfrente.
- Crean un ambiente en el que las preguntas estimulan la búsqueda de respuestas, en lugar de ofrecer soluciones precipitadas.
- Propician un ambiente de reflexión para encontrar las respuestas adecuadas al problema.
- Son tolerantes y saben esperar el momento para asesorar su pregunta inteligente.
- Saben cuándo no hablar, callarse y esperar una respuesta.

En las páginas siguientes en este libro aprenderás cómo desarrollar estas habilidades.

Preguntas de auto-reflexión

- ¿Me concentro en investigar antes de sostener una entrevista para formular preguntas inteligentes?
- ¿Me considero una persona que formula preguntas agudas?
- ¿Sé cómo tomar por sorpresa a las personas con preguntas inteligentes?
- ¿Sé cómo enfocarme en lo importante para que no se me escapen los puntos centrales durante una entrevista?
- ¿Tengo la habilidad de la empatía para ponerme en el lugar de otras personas?

- ¿De qué me doy cuenta al hacerme las preguntas anteriores?

Aprende a usar las palabras mágicas

Tal como la magia pretende crear o transformar algo mediante actos o palabras, las preguntas son el preámbulo del descubrimiento y de la innovación; son el camino para identificar nuevas soluciones, descubrir necesidades y resolver problemas múltiples que existen en la mente de la otra persona. Una entrevista puede equipararse a un ritual por medio del cual es posible traer a la luz aquello que hasta ahora estaba en la oscuridad y también puede semejarse a una entrevista que la CIA realiza a sospechosos que no quieren decir lo que saben.

Pero no todas las preguntas son mágicas; con algunas, como las preguntas directas, no logras obtener la información que necesitas, a diferencia de las inteligentes, llamadas también reflexivas, cuyo propósito es conocer lo que piensa el entrevistado y en qué está pensando en ese momento. Nunca te quedes con lo que la gente dice, indaga lo que quiso decir, cuál es su enfoque, en qué está pensando.

Recuerda que las entrevistas son un juego de mentes: quien formule las mejores preguntas obtendrá la mejor información. El uso frecuente de preguntas inteligentes te irá abriendo el camino hacia una solución. Son verdaderas bombas de profundidad, en busca del sentido y el fondo del tema. Va hacia lo oculto del tema.

Se requiere esfuerzo y disciplina para construir el hábito de *preguntas inteligentes* que lleven a la reflexión y permitan adentrarse, con profundidad, en la mente de la otra

persona. Son especialmente útiles si tienes un rol de líder o negociador.

Preguntas reflexivas

Estas preguntas tienen el propósito de encontrar más información sin que la otra persona lo perciba. No es un cuestionamiento abrumador directo. Inclusive cuando una pregunta provocó reflexión en la respuesta, te induce a una segunda pregunta de inmediato para ir más a fondo.

Es un proceso como el de las muñecas rusas que abres una y siempre encuentras otras dentro.

Por ejemplo, un líder puede llegar a preguntar:

- ¿Cómo interpreta lo que acaba de decir el director financiero?
- Si quiere continuar con ese proyecto, ¿qué resultado espera alcanzar?
- ¿Qué otras opciones encuentra en la idea que le acabo de plantear?
- ¿Cuál es su idea acerca de ese proyecto? ¿Cuál es tu enfoque?
- ¿Qué actitudes tiene que le impiden alcanzar sus resultados?
- ¿Qué lo hace pensar que es un gran riesgo tomar esa decisión?
- Si tuviera que cambiar el sistema, ¿por cuál optaría?
- ¿Cómo podríamos resolver el problema que me plantea?
- Con lo que me acaba de decir, ¿en qué solución está pensando?
- ¿Cuáles son los síntomas que tiene en el momento de realizar ese movimiento físico?