

■ III. Indagar con maestría

El rol de la indagación

"Hacer preguntas es prueba de que se piensa".

Rabindranath Tagore

Planteamos anteriormente que existe la creencia de que el hablar es el aspecto activo de la comunicación, mientras que el escuchar es considerado como pasivo. A su vez, cuando nos referimos al hablar automáticamente pensamos en expresar una idea, transmitir una información, convencer, persuadir, pero muy difícilmente relacionamos el hablar con el indagar, con formular preguntas. Podemos decir que, así como la escucha es el lado oculto de la comunicación, la indagación es el lado oculto del hablar.

Para desarrollar nuestra competencia comunicativa debemos manejar y administrar muy bien estas dos "energías" del hablar: el exponer y el indagar. Si tomásemos la idea oriental de que toda manifestación de la naturaleza tiene en su seno dos energías que se contraponen y complementan (el *yin* y el *yang*) y que el *yin* corresponde a la energía femenina que es más receptiva, sensible e intuitiva y que el *yang* es la energía masculina que es más activa, expansiva y de empuje, podríamos decir que en la acción del hablar estamos en la energía *yang* cuando exponemos y en la energía *yin* cuando indagamos.

Cuando exponemos, proponemos, alegamos, transmitimos una idea o argumentamos para fundamentar nuestro punto de vista,

estamos en una actitud y una energía expansiva. Cuando indagamos para comprender en profundidad lo que nuestro interlocutor nos quiere transmitir, estamos en una actitud receptiva. Tanto el exponer como el indagar son componentes esenciales y necesarios del hablar, y en la medida en que desarrollemos nuestras competencias en ambas acciones y que sepamos balancear su utilización, mejoraremos notablemente nuestra efectividad en las conversaciones.

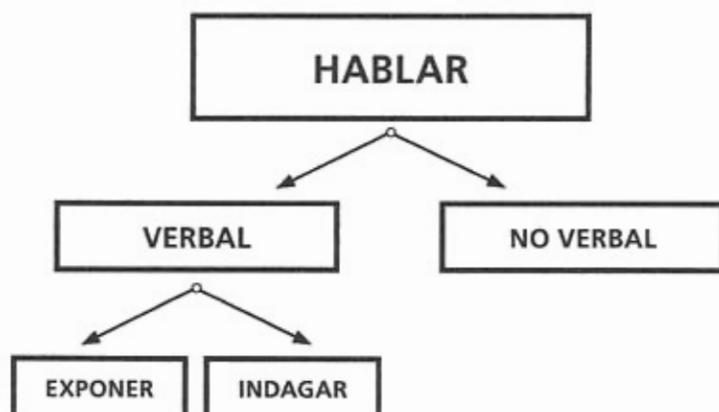


Gráfico 11: Las acciones del hablar

Indagar con maestría supone formular las preguntas pertinentes en cada momento de la conversación y con los distintos objetivos que sean oportunos en cada uno de ellos. Indagamos en función de dos tipos de objetivos diferentes: para obtener mayor información y mejorar nuestra escucha, o para guiar el proceso de pensamiento de nuestro interlocutor.

Dijimos anteriormente que la indagación es una de las herramientas que utilizamos para *escuchar mejor*. En este caso recurrimos a las preguntas para alentar a que nuestro interlocutor desarrolle un concepto, para obtener información más precisa y de alta calidad,

para poder entender con mayor detalle y profundidad, para verificar nuestra escucha o para chequear un dato. Pero también podemos utilizar preguntas que tengan como objetivo *guiar procesos de pensamiento*: reformular o cotejar razonamientos, indagar en los supuestos y creencias implícitas detrás de determinadas posiciones, revisar o desarmar inferencias, profundizar en los niveles de análisis y buscar nuevos sentidos e interpretaciones.

INDAGAMOS PARA

- 1. Escuchar con mayor profundidad**
 - para obtener información más precisa y de alta calidad
 - para verificar nuestra escucha
 - para chequear un dato

- 2. Guiar procesos de pensamiento**
 - reformular o cotejar razonamientos
 - indagar en los supuestos y creencias implícitas detrás de determinadas posiciones
 - profundizar en los niveles de análisis y buscar nuevos sentidos e interpretaciones

Gráfico 12: Objetivos de la indagación

En este último aspecto, no podemos dejar de mencionar a quien ocupa un sitio privilegiado en la historia del pensamiento de la humanidad y ha trascendido por más de 2.500 años, entre otras cosas por su excelencia en el arte de indagar. Sócrates debatía, formaba a sus discípulos y provocaba el pensamiento a través de las preguntas. Sostenía que: "No puedo enseñarle nada a nadie, sólo puedo hacerlos pensar" y por lo tanto él, como gran maestro, conducía el camino del aprendizaje a través de las preguntas, dejando que sus interlocutores fuesen encontrando sus propias respuestas.

Sócrates denominó *Mayéutica* a esta metodología de indagación, que quiere decir "arte de las parteras". Utilizó esta metáfora para señalar la profundidad de esta práctica de indagación, tal cual la concebía. Sostenía que él ejercía un arte parecido al de su madre, Fenáreta, que era comadrona. Decía que las comadronas eran *parteras de cuerpos*, que ayudaban a dar a luz, pero no daban a luz, mientras que él era un *partero de almas*, que ayudaba a encontrar las respuestas, pero no daba respuestas.

Este método de indagación a través del cual guiaba a las personas a buscar nuevos sentidos y a reflexionar sobre distintas situaciones buscando otros puntos de vista, es lo más parecido a lo que hoy denominamos *coaching*. Una frase de Sócrates define con claridad este proceso: "Yo nada sé y soy estéril, pero puedo servirte de partera y por eso hago encantamientos para que des a luz tu idea".

El poder de las preguntas

"En todos los asuntos es conveniente añadir un signo de interrogación sobre lo que siempre se ha dado por sentado".

Bertrand Russell

Estos dos aspectos de la indagación nos dan una idea de la complejidad del tema y nos muestran la potencialidad que adquiere en la interacción comunicacional. Es fundamental tomar conciencia del poder de las preguntas, en el sentido del *rol de guía* que ejercen en una conversación.

Planteado un determinado tema, problema o situación a analizar, de acuerdo a la pregunta que se formule se conduce la atención del interlocutor hacia uno u otro lado, se enfoca en uno u otro aspecto y se direcciona el pensamiento y el proceso de razonamiento hacia alguna de las diversas posibles orientaciones. Para utilizar una metáfora, es como si en una sala de cine oscura un acomodador enfocara su linterna hacia uno u otro lado, necesariamente nuestra mirada y nuestra atención seguirían el haz de luz y la zona iluminada. El mismo poder ejerce la formulación de preguntas.

Analicemos un ejemplo. Supongamos que hemos convocado a un grupo de colaboradores a nuestra oficina y pasados veinte minutos de la hora acordada sólo están presentes la mitad de ellos. Como esto es una conducta que se ha repetido en otras oportunidades, creemos oportuno utilizar esta circunstancia para indagar a nuestros colaboradores en búsqueda de solucionar esta situación en el futuro. De acuerdo a cómo formulemos las preguntas, guiaremos la conversación en distintos sentidos. Veamos algunas alternativas:

Formulación desde el problema: ¿Qué podemos hacer para que la gente deje de ser impuntual en las reuniones? ¿Les parece conveniente establecer algún tipo de sanción para los que lleguen tarde a las reuniones?

Formulación desde el objetivo: ¿Qué podemos hacer para que todos seamos puntuales en las reuniones? ¿Se les ocurre algún cambio en el horario, en el día o en la metodología de las reuniones que nos permitan que todos asistan con puntualidad?

Formulación desde las causas de la conducta: ¿Qué les parece que está motivando esta falta de puntualidad en muchos de nosotros? ¿Consideran que la impuntualidad tiene relación con estas reuniones o tiene algún otro tipo de causa más general?

Formulación desde el cuestionamiento ético: ¿No les parece que la impuntualidad es una falta de compromiso con la tarea y una falta de respeto por el tiempo de los demás?

Éstas y tal vez muchas otras opciones existen para abordar el análisis de esta situación, pero lo que nos parece importante destacar es que no se trata de una mera diferencia semántica, sino que la elección de la pregunta implica la toma de posición sobre un determinado sentido de razonamiento. Tomar conciencia de las diferentes actitudes y procesos de pensamientos que desencadenan las distintas preguntas, nos permite decidir su utilización en función del rumbo hacia el que queremos guiar la conversación.

Tipos de preguntas

“Lo importante es no dejar de hacerse preguntas”.

Albert Einstein

Un aspecto central para desarrollar la competencia en el indagar y que estos conceptos no queden en un exclusivo nivel de información, es conocer los distintos tipos de preguntas que existen, a qué objetivos responde el uso de cada uno de ellos y cuándo es conveniente y oportuna su utilización. A tal efecto hemos desarrollado una tipología de preguntas que nos permite realizar distinciones de carácter operativo:

1. Preguntas abiertas (de apertura al diálogo).
2. Preguntas cerradas (de concreción).
3. Preguntas de búsqueda de información.
4. Preguntas de verificación.
5. Preguntas en profundidad.

1. Preguntas abiertas

Este tipo de preguntas de apertura al diálogo se utilizan para iniciar una conversación significativa, para que nuestro interlocutor se explaye, para que abunde en detalles, para incentivarlo a desarrollar y profundizar su razonamiento, o para invitarlo a vincular su relato con otros aspectos que no hayan sido considerados. Las *preguntas abiertas* provocan el análisis, la exploración y el compromiso con el propio pensamiento.

Algunos ejemplos:

- ¿Qué consecuencias podría traer su propuesta?
- ¿Qué es lo peor que puede pasar si esto sucede?
- ¿Qué consejo le daría a alguien en su situación?
- ¿Qué otros aspectos considera relevantes?

- ¿Cómo fundamentaría esa posición?
- ¿Cuáles considera que son los aspectos conflictivos de su propuesta?
- ¿Qué otras alternativas se le ocurren a este problema?
- ¿Cómo se sentiría usted en esa situación?

2. Preguntas cerradas

Este tipo de preguntas inducen a respuestas cortas y taxativas. A diferencia de las anteriores no incitan al diálogo ni a que nuestro interlocutor se explaye, sino por el contrario, propenden a que nos brinde una respuesta categórica acerca de algún aspecto específico. Generalmente se utilizan para que el otro no diluya la respuesta y para concretar alguna acción, un acuerdo o un compromiso.

Por ejemplo:

- ¿Tiene alguna objeción al respecto?
- ¿Está dispuesto a asumir el compromiso?
- ¿Se siente capacitado para realizar el trabajo?
- ¿Está en condiciones de realizar la entrega mañana a la tarde?
- ¿Si se dieran estas condiciones, está usted decidido a realizar la compra?
- ¿Cuándo va a presentar la propuesta al directorio?

3. Preguntas de búsqueda de información

Este tipo de preguntas se utilizan con el objetivo de obtener información o para confirmar algún dato determinado. Es muy importante poner especial atención en formular la pregunta de forma tal de que nos respondan con afirmaciones y no con juicios. Si alguien le pregunta al encargado de comercialización "¿cómo

andan las ventas?”, éste puede contestar “muy bien”, pensando que a pesar de que es la última semana del mes, las ventas disminuyeron sólo un cinco por ciento. Es decir, “muy bien” es un juicio sobre el que se puede estar o no de acuerdo, pero no es una información específica. Sólo nos permite conocer la opinión del encargado. Si se le hubiese preguntado “¿cuál es el monto de facturación de este mes?”, la respuesta hubiera sido una cifra concreta y tal vez se hubiese podido cotejar que es un veinte por ciento menor que la del mismo mes del año pasado.

4. Preguntas de verificación

Este tipo de preguntas se utilizan con el objetivo de chequear la escucha, verificar si lo que uno escuchó coincide con lo que el otro quiso expresar, o comparar si el significado asignado a una palabra o a una frase concuerda con el sentido que se le pretendió proporcionar en la enunciación. Estas preguntas son particularmente efectivas para verificar el primer nivel de la escucha, en la interpretación de los significados.

Así, por ejemplo, se podría preguntar:

- ¿Qué querés decir cuando afirmás que este equipo tiene bajo rendimiento?
- ¿Qué es para vos ser un jefe exigente?
- ¿A qué te estás refiriendo cuando decís que Martínez es un gerente conflictivo?

Verificar la escucha implica comprobar si lo que estoy escuchando coincide con lo que mi interlocutor pretende decir, pero no sólo en la asignación de sentido de una palabra o una oración, sino también en el plano de cotejar los procesos de razonamiento, las inferencias y los supuestos implícitos en la enunciación. Es decir, también podemos utilizar este tipo de preguntas para optimizar nuestra escucha en los niveles de interpretar las preocupaciones y las posibilidades.

Por ejemplo:

- Cuando mencionás que García es un empleado excelente, ¿estás sugiriendo algún tipo de recompensa o premio?
- Cuando decís que no te alcanza el tiempo para todo, ¿estás pensando dejar alguna de tus actividades?
- Cuando recomendás aplicar alguna sanción, ¿específicamente cuál es tu sugerencia?

5. Preguntas en profundidad

Este tipo de preguntas están basadas en un modelo de indagación elaborado por Grinder y Bandler, creadores de la Programación Neurolingüística. Para desarrollar este modelo tomaron como base dos de los pilares conceptuales de la Gramática Transformacional. El primero es el referido a las *estructuras superficial y profunda* del lenguaje que ya explicamos anteriormente. Decíamos que el lenguaje tiene una doble estructura, una *superficial* que coincide con el *significado compartido* y una *profunda* que se expresa en el *significado particular* que cada persona le asigna a las palabras y frases.

Veamos cómo se despliega en forma permanente, pero imperceptible, en todas nuestras conversaciones esta doble estructura del lenguaje. Por ejemplo, si pronunciamos la frase "hubo una reunión de equipo", por el sólo hecho de pertenecer a una comunidad lingüística podemos inferir un conjunto de información implícita en la frase: que la reunión es un evento que se realizó en un tiempo pasado, que el equipo está compuesto por un conjunto de personas de distintas edades y posiblemente distinto sexo que comparten un ámbito laboral, que seguramente existe un líder o coordinador de ese equipo, que es muy probable que la reunión se haya realizado en alguna de las oficinas o instalaciones de la organización, que difícilmente haya durado menos de quince minutos o más de tres horas, que alguien convocó a la reunión y propuso los temas a tratar, que la gente se sentó en sillas posiblemente alrededor de una mesa o escritorio, etc, etc...

Es notable el conjunto de información que está implícito detrás de una simple frase. Este conocimiento tácito o *contexto compartido de obviedad*, es el que nos permite comunicarnos sin tener que realizar todas estas aclaraciones cada vez que pronunciamos una frase. Este *significado compartido* es el que corresponde a la *estructura superficial* del lenguaje.

Pero, a su vez, podemos reflexionar en el hecho de que si la frase "hubo una reunión de equipo", la hubiese escuchado un miembro de ese equipo que no participó en la reunión, además de la información de la *estructura superficial*, le hubiese asignado un conjunto de *significados particulares* y específicos. Por ejemplo, hubiera pensado en las personas que participaron, seguramente se habría imaginado el motivo de la reunión, tal vez hubiese considerado que no lo invitaron porque no están conformes con su tarea, o quizá especule con que la reunión fue muy aburrida y eso le despierte un sentimiento de alivio. Estas connotaciones específicas, este *significado particular* que le asigna esta persona, corresponden a la *estructura profunda* del lenguaje.

Cuando hablamos, en forma continua transformamos nuestras ideas, conceptos y significados específicos (*estructura profunda*) en palabras y frases (*estructura superficial*). En este pasaje de la *estructura profunda* a la *superficial* que realizamos al hablar, necesariamente producimos un conjunto de transformaciones –*generalizaciones, selecciones, distorsiones*– a los efectos de poner en palabras nuestros significados. Todos experimentamos cotidianamente que existe una importante distancia entre lo que pensamos y sentimos, y lo que efectivamente logramos expresar. A este proceso que conduce de una estructura a la otra se lo denomina *derivación* y es el segundo aspecto en el que se apoya el modelo de indagación que vamos a describir.

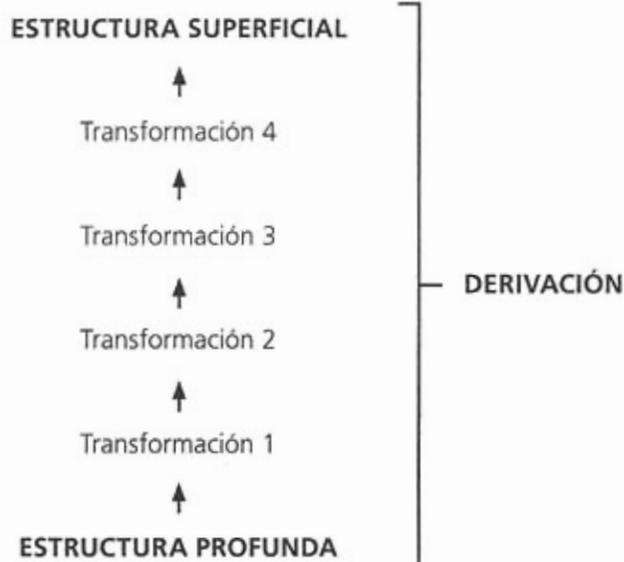


Gráfico 13: La derivación que se produce en el hablar

El modelo de indagación que denominamos *preguntas en profundidad*, nos permite acceder a los significados profundos de nuestro interlocutor y también:

- Encontrar la información perdida en el camino de la *derivación*.
- Determinar las "transformaciones" que la persona realiza en su hablar, a partir de su modelo mental.
- Descubrir las limitaciones de ese modelo.
- Ayudar a la persona a conectar lo que dice con su experiencia, a los efectos de verificar la interpretación o de buscar nuevos sentidos.

Por ejemplo, alguien dice "estoy cansado de este trabajo". Frente a esta expresión se nos presentan dos opciones: una es llenarla de contenido, apelando a las significaciones de nuestra propia *estructura profunda* (modelo mental) y a partir de ahí interpretar lo que

nuestro interlocutor nos quiso decir. La otra alternativa es indagar para conocer en forma más específica qué está queriendo decir la otra persona. Veamos posibles ejemplos de ambas alternativas:

Ejemplo de alternativa 1

- Estoy cansado de este trabajo.
- Sí, te entiendo, es agotador.

Ejemplo de alternativa 2

- Estoy cansado de este trabajo.
- Cuando decís que estás cansado, ¿a qué te referís?
- A que no me gusta la forma en que se trabaja acá.
- ¿A qué forma específica te estás refiriendo?
- A la forma en que se organiza el trabajo.
- ¿Esto siempre fue así o hay algo en particular que ahora te molesta?
- Últimamente hay órdenes y contraórdenes y terminamos haciendo dos veces el mismo trabajo.
- ¿Quién da estas órdenes y contraórdenes?
- El jefe nuevo... etc, etc.

Al utilizar este modelo de indagación, no sólo obtenemos información precisa que no era evidente en la primera enunciación, sino que también conducimos a nuestro interlocutor a analizar en forma específica alguna situación y, a partir de allí, encontrar posibles vías de acción. Este tipo de preguntas son especialmente útiles en sesiones de *coaching*.

Para avanzar en el análisis de este modelo de indagación tenemos que determinar cuáles son las operaciones de transformación que realizamos en el proceso de *derivación*, al pasar los significados de la estructura profunda a la estructura superficial del lenguaje. Es decir, cuál es el recorrido que efectuamos entre lo que pensamos y lo que efectivamente decimos. Cuando en el Capítulo 2 analizamos "Cómo creamos nuestros modelos mentales", vimos que existen tres mecanismos básicos: *generalización*, *selección* y *distorsión*. Estas mismas operaciones mentales que utilizamos para transformar nuestras experiencias en pensamientos, son las que se ponen en funcionamiento para convertir nuestros pensamientos en palabras. De acuerdo al mecanismo que se utilice en el proceso de *derivación*, se pueden generar distintas *transgresiones del lenguaje*.

TRANSGRESIONES DEL LENGUAJE	
Generalizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Afirmaciones universales • Juicios limitantes
Selecciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sujetos imprecisos • Contextos no especificados • Evaluación incompleta
Distorsiones	<ul style="list-style-type: none"> • Relatos victimizados • Lectura de mente • Opiniones encubiertas

Gráfico 14: Categorías de preguntas en profundidad

Selecciones

El proceso de selección es el que hace que únicamente prestemos atención a ciertos aspectos de nuestra experiencia y excluamos otros. En este proceso suprimimos y dejamos afuera de nuestra atención e interés una parte de la realidad. A través de la indagación guiamos a nuestro interlocutor a que identifique la información eliminada. Determinamos tres tipos de selecciones: *Sujetos imprecisos*, *Contextos no especificados* y *Evaluación incompleta*.

- **Sujetos imprecisos**

El sujeto de la acción no está explícito.

“Dieron la orden”. ¿Quién específicamente?

“No valoran mi trabajo” ¿Quién no lo valora?

- **Contextos no especificados**

La frase no presenta información acerca de datos contextuales que son de fundamental interés para poder analizar correctamente la situación.

“Me defraudó”. ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde?

“Él genera conflicto” ¿De qué manera?
¿Con quién? ¿En qué situación?

- **Evaluación incompleta**

Están suprimidos los parámetros de evaluación o comparación.

“Tiene un rendimiento regular”. ¿Comparado
con qué?
¿Cuál es el estándar
de evaluación?

“Es el mejor vendedor” ¿El mejor de qué equipo?
¿En qué año?

Distorsiones

Decimos que se produce una distorsión cuando la interpretación que le asignamos a los hechos o circunstancias, no conciben necesariamente con los fenómenos observados. A través de la indagación desafiamos estas distorsiones a los efectos de que nuestro interlocutor pueda analizar y resignificar estas experiencias. Determinamos tres tipos de distorsiones: *Relatos victimizados*, *Lecturas de mente*, *Opiniones encubiertas*.

- **Relatos victimizados**

Se establece una falsa relación entre la causa y el efecto. Se pone en el afuera las causas de los problemas o emociones que se experimentan. Las preguntas apuntan a que el interlocutor se haga cargo de la situación, perciba su nivel de responsabilidad y encuentre recursos para accionar efectivamente.

"Me pone nervioso"	¿Cómo específicamente? ¿De qué manera? ¿Cómo podrías hacer para cambiar la situación?
--------------------	--

"Me quita motivación".	¿Cómo hace para sacarte tu motivación? ¿Cómo es que dejás que esto ocurra? ¿Qué otra cosa diferente podrías hacer para que esto no suceda?
------------------------	---

- **Lectura de mente**

Decimos que hay *lectura de mente* cuando una persona pretende saber lo que el otro piensa o siente

"Está enojado conmigo".	¿Cómo lo sabés?
-------------------------	-----------------

"Me di cuenta de que querés provocarme".	¿Cómo te das cuenta?
---	----------------------

- **Opiniones encubiertas**

Cuando alguien expresa sus juicios como si fuesen descripciones de la realidad.

“Así va al fracaso” ¿Cómo lo sabés? ¿Quién lo dice?

“Esto está mal hecho” ¿En qué te basás
para emitir esa opinión?

La importancia de esta clasificación de preguntas radica en que nos posibilita comprender cuál es el objetivo de cada una de ellas y cuándo es pertinente y oportuna su utilización en el contexto de la conversación. De esta manera incorporamos una herramienta que nos viabiliza desarrollar la competencia de la indagación en nuestras conversaciones cotidianas y particularmente en los procesos de facilitación que se realizan desde el liderazgo y el *coaching*.