

¿PREGUNTAS SIN RESPUESTA O RESPUESTAS SIN PREGUNTA?

Rafael San Martín Castellanos

RESUMEN

Este artículo se corresponde con el texto íntegro de la conferencia que el autor realizó en el seno del *II Congreso de Investigación mediante Encuestas* que tuvo lugar en Santiago de Compostela en Septiembre de 2002.

Se reflexiona en torno a interrogantes relativos a: ¿Cómo preguntamos en las encuestas? ¿Qué preguntamos? ¿Quién pregunta? ¿A quién se pregunta? ¿Realmente se hacen las encuestas de opinión? ¿Son representativas las muestras? ¿Qué ocurre con el cuestionario? ¿Y con la tasa de no-respuesta?

Palabras clave: *cuestiones abiertas en las encuestas, preguntas importantes en metodología de encuestas.*

¿Cómo es posible que un pequeño país de campesinos haya derrotado y expulsado, además de a China, Japón y Francia, a Estados Unidos, la potencia más poderosa de la tierra?

La pregunta me la hacía un chino que vende gorros en el Parque Nahuel Huapi, en Bariloche, Argentina. Según este improvisado y socrático encuestador, los americanos, obsesionados por su necesidad de detener el comunismo y, dada su ignorancia supina, cometieron varios *errores*, y —esto lo apostillo yo— no precisamente aleatorios:

- Considerar al Viet Cong como una fuerza extranjera que invadía el sur, cuando los vietnamitas no distinguían entre norte y sur.
- Pensar que el Viet Cong estaba dirigido y apoyado sólo por el Partido Comunista, cuando contaba con el apoyo y la participación de otras fuerzas políticas e incluso religiosas y sus componentes eran mayoritariamente del sur.
- Desconocer las *motivaciones* que sostenían la lucha vietnamita: el nacionalismo, la reforma agraria, la libertad religiosa (el budismo, mayoritario, era perseguido por Ngo Dinh Diem, marioneta colocada por los americanos en el sur y perteneciente a la minoría católica).
- Atentar contra algunos *valores culturales* importantísimos para los vietnamitas: creaban asentamientos —para protegerlos de los “terroristas” — que les impedían vivir cerca de las tumbas de los antepasados y mantener la autoorganización de sus comunidades.
- Mucho racismo y una fe ciega en la tecnología.

Así que, según el chino, tales derrotas fueron, en suma, el resultado del *desconocimiento* de la cultura y *necesidades* de la población: los vietnamitas. O sea, una consecuencia irremediable de la *desinformación*.

De modo que, puestos a preguntar, aprovechando la coyuntura, le pregunté yo, entre otras cosas, si a él le habían hecho alguna vez una encuesta. Bastante emocionado me respondió que sí, que se la había hecho “una vez una empresa de telefonía móvil”.

¿Sabéis qué más me dijo?. Esto: “Les contesté de cualquier manera ,, porque *preguntaban* lo que les interesaba *a ellos* y no lo que me interesaba *a mí*”.

¿Es lícito o no, pues, afirmar que sin preguntar, como en el caso americano, lo más probable es que tomemos decisiones comprometidas y perdamos muchos combates, elecciones, negocios, beneficios, ideas, proyectos, relaciones, amigos, clientes y alumnos ...?

Pero ... ¿cómo y qué preguntamos? ¿no es menos lícito afirmar que preguntando sin tener en cuenta las *necesidades* de las partes nos arriesgamos a que no se nos responda o, como en el caso del chino, se haga de cualquier manera?.

¿Y a quién preguntamos?. ¿Cuál es el grado de representatividad de la muestra con muchas sustituciones por omisión, rechazo o ausencia?.

¿Y quién pregunta?. ¿No son los entrevistadores el elemento más denigrado (y el más caro, en la mayoría de los casos) de todo el proceso?.

¿No es menos cierto que la imagen que se tiene de ellos (de gente que se inventa las encuestas o las realizan a sus amigos y familiares ... etc.) hace que las propias empresas, apoyándose en un incumplimiento de normas, lo aprovechen para pagarles menos?

A la vista de tales interrogantes ¿No os parece normal que muchos cuestionen la validez del propio procedimiento (o metodología)?

En la investigación lo que más prima es la recogida de datos, éstos son la clave del análisis y de los resultados. No tenemos control sobre la recogida de datos, no hay control sobre el proceso... ¿De qué sirve, entonces, como dicen los más prácticos, hablar y escribir sobre validez de constructo y validez predictiva si “eso” que, a veces, no se sabe muy bien lo que es, no se puede probar o discutir a partir de lo que se recoge en encuestas sobre población general?.

A pesar de todo, del mismo modo que en la vida de cada persona ... ¿qué sería de nuestras organizaciones si no se preguntara antes de iniciar cualquier tipo de acción responsable? ¿Qué sería de la Negociación?. ¿Qué sería del *Coaching*? ¿Qué sería del Marketing?, ¿Qué, de la Venta?, ¿Qué, de las reuniones creativas?, ¿Qué, de la memoria de testigos?, ¿Qué, de una sociedad basada en la comunicación?...

En fin, que las respuestas que se dan en todo proceso de preguntar están influidas inevitablemente, entre otros factores, por el entrevistador, por el entrevistado, por el instrumento (redacción y orden de las preguntas) y por el modo de recoger la información (postal, personal o telefónico) ...

Por eso, lo mejor es, con frecuencia, enemigo de lo bueno. ¿Qué tal si relativizamos los problemas, conocemos los puntos fuertes y los puntos débiles y entendemos el proceso, además, “como una interacción entre el observador y el observado con la finalidad de obtener una medida de carácter probabilístico”?

De aquí que lo que sigue, como lo que antecedió, no debe entenderse más que como la reflexión mía y la de muchos colegas, académicos o profesionales, sobre ciertas preguntas sin respuesta aparente o, tal vez, sobre respuestas que no obedecen a pregunta alguna.

¿Realmente se hacen las encuestas de opinión?

Veamos: dos semanas antes de las elecciones de 2000 publican resultados: *El País*, *El Mundo* y el *CIS*. (Olvidémonos de las que hizo cada partido y de las que se hicieron en las distintas Comunidades Autónomas por los gobiernos de turno). Si se llevaron a cabo un promedio de 10 mil entrevistas por cada uno de los tres institutos que realizaron las encuestas, obtendremos un total de 30 mil encuestas.

Supuesto 1: las encuestas se hicieron mediante entrevista personal. Siendo 10 la tasa de entrevistas por entrevistador y día, en 10 días tendremos $10 \times 10 = 100$ entrevistas por entrevistador. Para conseguir las 30.000 entrevistas se necesitan $30.000/100 = 300$ entrevistadores operando durante 10 días al máximo rendimiento. Lo que implica que $300 \text{ entrevistadores} / 3 \text{ empresas} = 100 \text{ entrevistadores por empresa}$. Ahora bien, se sabe que las empresas que hacen el trabajo de campo, echan mano de los mismos entrevistadores. Sólo el CIS cuenta con una red de entrevistadores más o menos “fijos” de al menos 2 por provincia. Por tanto:

(PREGUNTA SIN RESPUESTA) ¿A que no parece posible tener en la calle durante esos diez días a tal cantidad de entrevistadores?.

(RESPUESTA SIN PREGUNTA): O se inventan las entrevistas o se echa mano de entrevistadores novatos.

[PREGUNTAS SIN RESPUESTA (Corolario)]: ¿Quién busca a éstos?. ¿Quién los prepara?. ¿Hay que desplazarse a las provincias para hacerlo?... (¿Quién se lo puede creer?)

Supuesto 2: Se hicieron por teléfono. Es un hecho que las empresas con sistema CATI necesitan por lo menos 2 días para hacer una encuesta de 1000 entrevistas. Los cálculos son sencillos: $10.000 \text{ entrevistas} / 500 \text{ llamadas diarias} = 20 \text{ días}$.

[RESPUESTAS SIN PREGUNTA]: NO CUADRAN los datos. Una de dos, o se colapsa la empresa por el trabajo de campo o el cuestionario hay que reducirlo a la mínima expresión.

¿Son representativas las muestras?

“Hay excelentes libros y tratados que exponen el manejo estadístico de datos experimentales, pero, menos acerca de cómo obtener datos adecuados y correctos a los cuales poder aplicar el procedimiento estadístico”.

LO OBVIO: En las ciencias sociales existen dos formas básicas de recoger información, de forma experimental y de forma observacional. El tipo de recogida de datos de hecho limita el tipo de inferencias y las deducciones que se pueden realizar a partir de los datos. El control experimental permite la atribución de causalidad y radica su solidez en la aleatorización de los efectos no controlados.

MÁS OBVIO: Por el contrario, en la recogida observacional, no existe control sobre la situación, por lo que no se debe inferir causalidad alguna entre los fenómenos observados y, a lo sumo, podemos aspirar a la constatación de relaciones. Pero la aleatorización es de nuevo vital para que el proceso de inferencia pueda ser una verdadera generalización de los resultados obtenidos.

PREGUNTAS CON RESPUESTA: ¿Duda alguien de que la cuestión del diseño muestral no es tema trivial y de que es el proceso de construcción de la muestra uno de los puntos más delicados en la recogida de información?. ¿Y no es menos cierto que la recogida de información mediante encuestas ha sido patrimonio tradicional de la investigación sociológica y que hay que reconocer que el crecimiento actual de la investigación de mercados ha revitalizado y diversificado la recogida de información mediante encuestas?. Más:

- a. La base epistemológica que fundamenta la generalizabilidad de los resultados obtenidos mediante encuestación es la adecuada representatividad y aleatorie-

dad de la muestra seleccionada. ¿Es o no la investigación mediante encuestas una evolución natural de la mejora de los métodos de muestreo?

En la investigación sociológica el interés se centra en el diseño de muestras representativas de la población de interés. Sin embargo, al contrario de lo que sucede con los estudios clínicos, ¿es o no cierto que se hace poco énfasis en la definición de los tamaños muestrales necesarios para obtener la precisión estadística necesaria?

- b. En los estudios mediante encuestas se acostumbra a informar del error máximo calculado (hipotéticamente) sobre una variable dicotómica con valor de probabilidad teórico $p = 0.5$.

Sorprendentemente, en los informes se realizan contrastes de medias, se informa de intervalos de confianza para las correlaciones y se realizan análisis multivariantes.

¿Podemos pensar que todos estos análisis *a posteriori* son realmente representativos de la población, o, por el contrario, deberíamos cuestionar la posibilidad de toda inferencia estadística dado que el diseño muestral original no contemplaba estos análisis ni establecía una precisión mínima teórica?

- c. Reflexionemos, por ejemplo, sobre las muestras de alumnos que se utilizan para validar los cuestionarios de actitudes psicosociales, políticas, ¿Puede alguien afirmar con rigor que son representativas de los alumnos de la Universidad donde se realizan, o de los universitarios, en general, o siquiera de la cohorte de jóvenes de la población española?. Tal vez en algunas investigaciones esto carezca de importancia pero ¿alguien puede, con rigor, afirmar lo mismo cuando el tema de estudio se refiere a las actitudes, donde es de suma importancia el contexto social en el que se desenvuelve el entrevistado?

PREGUNTA CON RESPUESTA: ¿No se sabe que la característica "universitario" y el ambiente en que se pregunta impregnan de tal forma las actitudes del alumno respondiente que variables como *origen social, económico o ideológico* quedan anuladas por tal característica?

- d. Otra cosa. Por influencia del INE y sus profesionales, existe en la actualidad la tendencia a complicar los diseños muestrales con la intención de conseguir de manera "estadísticamente correcta" un diseño que siga las normas más estrictas de la teoría del muestreo.

PREGUNTA QUE SE HACEN LOS MÁS PRÁCTICOS: ¿No choca esto, que teóricamente es correcto y deseable, con las limitaciones que impone la práctica en el control de los tiempos de realización del estudio y, como es natural, en el aumento del presupuesto económico?

Llevada la situación a un caso límite, incluso absurdo, y a modo de ejemplo, de las 6 u 8 entrevistas planeadas en una sección electoral, éstas pueden quedar reducidas, si se sigue al pie de la letra los condicionantes teóricos, a la realización de 1 sola.

PREGUNTAS NO SIEMPRE CON RESPUESTA: ¿Es representativa dicha encuesta de las 6 u 8 diseñadas? ¿Basta con la ponderación de dichas respuestas para estimar la opinión de toda la sección? ¿La aleatoriedad y los supuestos teóricos de este tipo de muestreo garantizan la representatividad de la muestra?

El hecho es que, dicen ellos, en la mayoría de las experiencias sobre este nuevo diseño de moda (el ya viejo muestreo aleatorio simple) la muestra queda, con frecuencia, reducida al 40% de lo planeado y con la consiguiente descompensación en variables como sexo, edad y estudios. Según los expertos este hecho invalida a la encuesta como técnica para obtener información representativa de la población, puesto que el límite razonable se encuentra en el 25%.

MÁS PREGUNTAS DE LOS MISMOS: ¿No es mejor garantizar la representatividad por el método de cuotas que forzar rígidamente el diseño para conseguir estimadores insesgados, consistentes, robustos...?. ¿Qué parámetros o características poblacionales estamos estimando en las encuestas de actitudes o de opinión?. ¿Tan importante es saber con toda precisión el número de españoles que creen que la situación económica está peor que hace 5 años?. ¿Qué sentido tiene concluir de una forma estadísticamente correcta y con el error perfectamente controlado que *Aznar* supera a *Zapatero*, en 3 décimas?

PREGUNTA SIN RESPUESTA: ¿No os parece que la decisión de seleccionar un individuo determinado pasa por tantas manos, por tantas contingencias independientes y aleatorias, “se marea tanto la perdis”, en fin, que se puede asegurar que la muestra conseguida es una muestra aleatoria simple con todas las de la ley?.

RESPUESTA SIN PREGUNTA: Por mucho esfuerzo que se realice en el diseño de la muestra, los entrevistadores y su comportamiento son, en la práctica, probablemente, los únicos capaces de asegurar la representatividad de la muestra y la existencia real de un muestreo aleatorio simple (dentro de los estratos planificados).

Por eso, conviene resaltar la necesidad de utilizar entrevistadores debidamente entrenados y de contrastada experiencia.

¿Hablamos algo del Cuestionario?

En un “contexto ideal” de situación de entrevista, se estima, en el mejor de los casos, 1 minuto por cada 10 variables y/o preguntas. Y hablamos de un contexto ideal *que no suele darse nunca*. Según comentan los entrevistadores, la realización de muchas entrevistas personales se desarrolla a la puerta de la vivienda, en unas condiciones de penuria absoluta: falta de luz, de pie, con la cadena de la puerta entre el entrevistado y el entrevistador, ..., y con una sensación de que se le está haciendo perder el tiempo. Pasada la primera hoja del cuestionario, el entrevistado comienza a decir que “¿cuándo se acaba?”, “¿queda mucho?”.

Si el número medio de variables que se suelen recoger en un cuestionario ronda las 200 variables, ¿qué españolito es capaz de aguantar durante 20 minutos, en la puerta de su casa, contestando las 50 preguntas sobre no sé qué asunto y "con el puchero puesto a la lumbre"? De hecho, los datos disponibles demuestran que casi el 70% de los que rechazan contestar lo hacen porque "estoy muy ocupado".

(Entre paréntesis: *Ayer me han presentado un magnífico cuestionario sobre "mobbing" con 180 preguntas y dice el autor que se puede hacer en 10 minutos: supongo que el que padezca mobbing estará loco por responder porque se relaja, pero el que no lo padezca el propio cuestionario será el que le provocará el acoso en el trabajo, es decir, el mobbing ...*).

PREGUNTA SIN RESPUESTA: ¿No es verdad que, conseguida la financiación de una investigación, los responsables de la misma tienden a concebir más y más preguntas con la finalidad de optimizar el gasto y conseguir el mayor número de indicadores y constructos en los que afianzar sus modelos, olvidando que el público "pasa" frecuente y olímpicamente de los mismos?.

PREGUNTA SIN RESPUESTA: ¿Qué es mejor mantener un indicador, incluso poco fiable, que se viene repitiendo durante años y cuya evolución se puede apreciar y estudiar ya que permanecen constantes las demás condiciones técnicas del estudio o cambiarlo por otro de grandes cualidades psicométricas (?) sin posibilidad de comparación con la serie precedente?.

UN DATO: Los sondeos preelectorales "fallan más que una escopeta de feria". Además de discrepar (ejemplo: periódicos en Tres Cantos ...). **UNA PREGUNTA:** ¿No será, por cierto, que los indicadores no son los apropiados y por eso fallan?.

OTRA: Pero ... si repetimos siempre la misma metodología ¿es posible que controlemos el sesgo de las predicciones y aunque los resultados directos de la encuesta no tengan nada que ver con las estimaciones que se presentan (la famosa cocina), ésta quizás pueda dar en la diana?.

¿Hablamos de la tasa de no-respuestas?

A. El informe

En la investigación mediante encuesta es frecuente encontrar numerosas pérdidas de información. Este es un hecho que parece tener mayor incidencia en la investigación comercial que en la institucional o social y lo grave es que sigue aumentando con el paso del tiempo. Existen distintos niveles y, por tanto, distintas estrategias de tratamiento.

En la no respuesta total se invalida la totalidad de una encuesta y se reemplaza al sujeto por otro de características similares. Si el estudio no es un estudio de panel los inconvenientes son menores, pero ¿Por qué tan raras veces se investiga el motivo de la anulación de la entrevista y casi nunca se informa de ello?.

El caso de la no respuesta parcial, o sea, cuando se omite la respuesta a un subconjunto particular de preguntas, no entraña mayores problemas si se verifica que las no respuestas, valores perdidos u omisiones se distribuyen de manera aleatoria.

PREGUNTAS: ¿Por qué si somos tan rigurosos para tantas cosas no hacemos lo posible para que se distinga e informe de las no respuestas en los estudios?. ¿Por qué no se informa, como teóricos y prácticos de prestigio sugieren, acerca de: *Los No contactos, Los Rechazos, No entrevista, No elegibles* para que podamos calcular la tasa de no respuesta y valorarla?.

(Tenemos, también, soluciones estadísticas para los cuatro tipos de valores perdidos aleatorios e independientes, que, como sabéis, se pueden dar simultáneamente y cuyas estrategias más habituales de tratamiento son la *eliminación* y la *estimación*. La eliminación no suele afectar a la estimación, pero debe corregirse el tamaño muestral para mantener la representatividad. En cuanto a la estimación, existen diversos procedimientos estadísticos de imputación de los valores perdidos, algunos de ellos implantados en el propio SPSS. El problema es que se pueden introducir sesgos de manera no intencional.)

UNA PREGUNTA: ¿No os parece necesario que hagamos un esfuerzo especial en la valoración de los valores perdidos y de las no respuestas para llegar a la posibilidad de inferir si han podido existir sesgos particulares en las respuestas emitidas?.

Y OTRA: Aún aceptando que el supuesto básico es que las respuestas omitidas se observan de forma aleatoria, ¿No sería más razonable pensar que las no-respuestas constituyen una subpoblación particular con características propias que no son generalizables a la población general?.

B. La longitud

Como es lógico, la tasa de no-respuestas se va acumulando de forma proporcional directa y constante al ir aumentando el tamaño del cuestionario. En el tramo comprendido entre las 90 y las 100 primeras variables (de 10 a 12 minutos de entrevista) se da un salto cualitativo en dicha tasa y se acentúa cuando en dichas posiciones se encuentran preguntas en batería.

PREGUNTAS: ¿Cansancio? ¿Aburrimiento? ¿Merece la pena perder tiempo y dinero tan sólo para recoger basura, más o menos aleatorizada?. Si el cuestionario no es largo y el entrevistado se presta a cumplimentarlo, la tasa media de no-respuestas es más bien baja (6%).

C. Orden de las preguntas

Además del efecto halo, si el entrevistado comienza con un NS o un NC en los primeros ítems, el entrevistador o el entrevistado o ambos pasan olímpicamente, y, con razón, del resto de la escala.

Es curioso observar cómo las tasas de no respuesta se concentran por baterías, más que por los contenidos de las mismas. Análisis factoriales sobre dichas tasas de no- respuestas, siempre diferencian los factores por baterías de preguntas más que por el contenido de las mismas.

Ya había señalado algo parecido antes y lo repito una vez más. La validez de constructo de una batería de preguntas que versan sobre escalas de actitudes se ve influenciada por la manera en que se formalizan gráficamente las preguntas en el cuestionario.

El análisis de la validez cambia de resultados si los items de la escala van todos seguidos, o si se agrupan los items en distintas preguntas para los distintos constructos o si se trocean aleatoriamente los items de distintos constructos en distintas preguntas.

D. Las características sociográficas de los entrevistados

Se sabe que los mayores dan menos respuestas que los jóvenes, que los hombres, menos que las mujeres, que los que tienen estudios inferiores, menos que los de estudios superiores, que los de mayores ingresos, menos respuestas que los de menores ingresos, que en los hogares numerosos aparecen más respuestas y donde mayor es el hábitat, menor es la tasa de respuesta.

PREGUNTA: ¿Por qué en vez de, o además de, buscar características concretas que comparten grupos de personas que no contestan no indagamos sobre la lógica personal que explique la participación como un proceso más de interacción?. La respuesta más adelante...

E. Hablemos algo de las Sustituciones

Hay pocas revisitas, se hacen múltiples contactos, o sea, un gran número de sustituciones para recoger la información de las personas finalmente entrevistadas. La proporción es de seis contactos por entrevista. Los sujetos más accesibles están sobrerrepresentados y no se sabe casi nada sobre el efecto de las revisitas. Mientras se potencien las sustituciones (o las cuotas) se seguirá obviando el problema de la no respuesta, no conoceremos su tamaño ni las posibilidades de reducirla

PREGUNTAS SIN RESPUESTA: ¿Qué garantiza que las personas sustitutas son iguales que las seleccionadas en primera instancia y que no fueron entrevistadas por ausencia o rechazo?. ¿Por qué si el estudio de la no-respuesta adolece de las limitaciones de la metodología que la produce –la encuesta- no se aborda desde otras metodologías con mayor capacidad interpretativa?

RESPUESTA SIN PREGUNTA: Dado que el número de gente que no contesta a las encuestas es importante, parece inevitable hacer sustituciones pero de manera controlada, con al menos dos revisitas e información del número de contactos.

Una vez más el papel del entrevistador es crucial.

F. ¿Hablamos, entonces, de los entrevistadores?

Como ya comenté, los entrevistadores son el elemento más denigrado (y el más caro) de todo el proceso de realización de una encuesta. Se confía más en el coeficiente de contingencia, resultado de unas tablas estadísticas, que en el informe que pueden dar los entrevistadores no sobre el cumplimiento de las normas de campo sino sobre la información que han conseguido al realizar 10 o 15 entrevistas. FALTA CONFIANZA EN ELLOS.

Está, más bien que menos, demostrado QUE:

- a. La información recogida por entrevistadores “fijos” está más ajustada a la realidad que la de los novatos; en el mejor de los casos, la información de éstos últimos se distribuye de forma aleatoria.
- b. Carece de la formación adecuada todo aquel mal llamado entrevistador que, después de 20 minutos en compañía de un entrevistado, no se hace una idea de lo que piensa u opina la persona que tiene enfrente.
- c. Es, muy frecuentemente, más fiable la opinión que tiene el entrevistador del entrevistado que la que verbaliza el propio entrevistado. Un buen entrevistador distingue entre lo que se dice, lo que se quiere decir y lo que se siente ante una pregunta.
- d. Utilizando el de los entrevistadores, el responsable de la investigación puede sistematizar un informe donde los análisis y tablas estadísticas tan sólo sirven de apoyo a las descripciones informadas por el entrevistador.

Por ello, no somos pocos los que proponemos como método para asegurar la validez de las mediciones *entrevistar a los entrevistadores*. Sin duda, en la práctica, si se toma la molestia de *cuidarle* un poco y lograr una red estable, aunque sea pequeña, el entrevistador es el elemento más importante de todo el proceso de la recogida de datos. Y lo es tanto en la encuesta tradicional como en las alternativas actuales: las de Internet, los C.A.P.I. (Computer Assisted Personal Interview), los C.A.T.I. (Computer Assisted Telephone Interview).

G. ¿Hablamos, pues, de la formación del entrevistador?

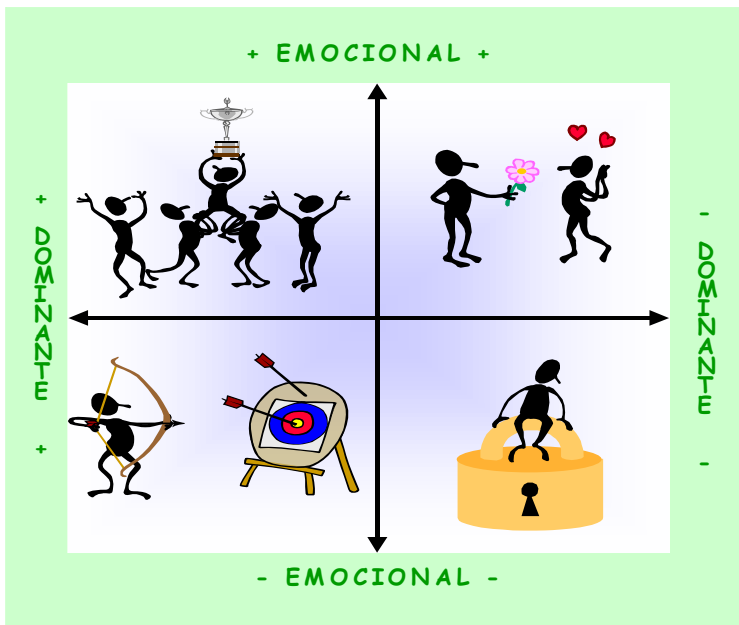
Dado que la mayor parte de los contactos se producen en el cara a cara, la formación de los entrevistadores en *habilidades de comunicación interpersonal* es fundamental. No debemos olvidar que estamos hablando de un proceso y contexto de interacción personal. Son personas las que conciben el proyecto o producto, son personas las que hacen la entrevista y son personas las que responden.

Para ser eficaz, el conocimiento del producto es *imprescindible*, como también lo es el conocimiento técnico, pero se debe tener mucho cuidado porque, con frecuencia, el exceso de detalle y datos puede aburrir a la otra parte. ¿No os viene a la cabeza cuántas veces un vendedor o una vendedora, formadísimos en el producto y técnicas relacionadas, nos inunda de información que solamente a él o a ella le interesa?. Y ¿cuál ha sido el resultado?. Pues, sin duda, que no hemos escuchado y, por lo tanto, lo probable es que

no nos hayan persuadido de nada. Y ello es así porque, como muy bien diría nuestro común amigo, el chino de Bariloche, no se conecta con las necesidades del cliente.

Está demostrado que, en cualquier organización, el éxito de las acciones para resolver situaciones en las que están implicadas dos o más personas depende sólo en un 50% del desarrollo en el conocimiento del producto y capacidades técnicas. Y para ser eficaz en tales situaciones hacen falta habilidades interpersonales. Los diversos factores que contribuyen a la eficacia, o sea, a obtener de manera constante buenos resultados en la relación de un individuo con otro u otros, se pueden agrupar en uno de primer orden denominado CONFIANZA. Y esta habilidad para generar confianza se aprende. Cuando se es capaz de GENERAR CONFIANZA el interlocutor está dispuesto a escuchar. Que ¿CÓMO SE GANA LA CONFIANZA?. Pues ..., insisto, ya lo dejé bastante claro el pescador chino: hay que satisfacer las necesidades interpersonales del interlocutor.

LOS ESTILOS SOCIALES



Figural: *necesidades básicas y estilos sociales.*

Que ¿cuáles son las necesidades básicas del entrevistado (y del entrevistador por ende)?. Hablo, claro, de las interpersonales. Esto es, de las que menos se discute, por cierto, en el contexto de la metodología de encuestas. Diversos estudios factoriales con-

firman que estas necesidades de comunicación interpersonal se reducen a las cuatro básicas siguientes (ver figura 1):

Reconocimiento personal.

Aprecio.

Logro.

Seguridad.

Estas cuatro necesidades se pueden detectar de muchas maneras pero de manera relativamente más simple a partir de lo que un individuo HACE y DICE. Del mismo modo que “preguntando se va a Roma” podemos afirmar “que preguntando se va a la necesidad”. Porque la necesidad básica condiciona e incluso determina lo que un individuo dice o hace, es decir, determina un Estilo Social de comunicación. Si a partir de esas conductas el entrevistador es capaz de descubrir el estilo social y, por lo tanto, sus necesidades, y adapta su comportamiento a ellas, es decir, habla en el idioma del interlocutor AUMENTA LA CONFIANZA y es más eficaz en la interacción.

Sabemos que los entrevistados en los que predomina la necesidad de:

Reconocimiento personal: Puntúan alto en escalas de *Dominancia* y *Emocionalidad*. Hablan mucho y deprisa, gesticulan, preguntan, interrumpen frecuentemente. Dan muchas ideas y hablan de proyectos, se van a otro tema, expresan fácilmente sus sentimientos, hablan del futuro, hablan de gente importante y de ellos mismos. Prefieren las preguntas sencillas y muy personales, aquellas que les permiten lucirse. Sus respuestas son ágiles, imaginativas, creativas, orientadas al futuro, relacionadas con proyectos y avances. Deciden rápida y arriesgadamente. Tienden a responder a todas las preguntas y, en especial, a las más abiertas, con entusiasmo y energía. Pocas veces dan omisiones, ofrecen pocos “no sabe, no contesta”, pocas indecisiones y tienden a polarizarse en las escalas. Dan muchas respuestas sin pregunta.

Aprecio. Puntúan bajo en *Dominancia* y alto en *Emocionalidad*. Hablan mucho. De la familia y de los amigos. No dicen lo que piensan. Van a la tarea con dificultad. Necesitan tiempo. Las preguntas favoritas tienen que ver con la colaboración, el trabajo en equipo, las relaciones humanas. Les cuesta trabajo decir no y aceptan con mayor probabilidad la entrevista. Deciden lentamente y con ayuda. Tienden a la indecisión, al rechazo de preguntas conflictivas y hacia el medio de la escala.

Logro. Puntúan alto en *Dominancia* y bajo en *Emocionalidad*. Hablan alto y lo justo. Van al grano. Dicen lo que piensan. Hablan de ahorro de tiempo y dinero, de objetivos alcanzados. Del aquí y ahora. Deciden rápidamente y con riesgo calculado. Las preguntas y respuestas favoritas se relacionan con el objetivo, el esfuerzo, el rendimiento... con el tiempo presente, con el ahorro de tiempo y dinero, con los resultados, con la utilidad. Responden con decisión y precisión, apenas presentan omisiones y tienden a las puntuaciones extremas de la escala.

Seguridad. Puntúan bajo en *Dominancia* y *Emocionalidad*. Hablan bajo y razonadamente. Con datos. Con lógica. Ordenada y detalladamente. Hablan del pasado. Deciden lentamente, sin arriesgarse lo más mínimo, tras el análisis concienzudo del material. Les encantan las preguntas relacionadas con el método, con los detalles, con la planificación, con las fórmulas, con los números. Cuando responden lo hacen lentamente, con

precisión y detalle. Presentan indecisiones abundantes y algunas omisiones, tienden a puntuar en la zona central de las escalas.

A la habilidad para escuchar al otro, para entender estas necesidades, se la denomina EMPATÍA y, desde luego, y, para que nos entendamos mejor, como se puede apreciar, tiene poco o nada que ver con la apatía y la simpatía. Para detectar la necesidad básica, por lo tanto el estilo, del interlocutor, adaptarse a él y asegurar el éxito de la entrevista – sea personal o no- hay que hacer las preguntas adecuadas, observar, escuchar y, en consecuencia, adaptarse, o sea, hablar en el lenguaje del interlocutor.

(Entre paréntesis: Recientemente la revista Fortune preguntó a 500 Directores Generales qué era lo que más había contribuido a su éxito. Citaban a los mentores eficaces. Y ¿qué es lo que hacían éstos para gozar de tanta confianza y tener tanta influencia?. La respuesta más común fue que hacían preguntas sensacionales. Y es que las preguntas son las joyas del *mentoring* y los diamantes de cualquier proceso de comunicación interpersonal).

Y termino. Como decía uno de mis maestros “todo tiene que ver con todo, aunque no del todo”. La explicación de por qué existen tantas preguntas sin respuesta y tantas respuestas sin pregunta es multifactorial y su estudio implica una perspectiva multidisciplinar, un incremento sustancial de las relaciones Universidad-Empresa y, muy especialmente, un gran sentido común que, como nadie mejor que vosotros sabe, no siempre es el más común de los sentidos.