

Capítulo 1



El Plantear Interrogantes

Hace casi veinticinco años decidí que realizar preguntas sería mi pasatiempo favorito. Empecé a coleccionar preguntas, de la misma forma que otras personas coleccionan estampillas o antigüedades. Como resultado de eso el contenido de este capítulo es uno de mis temas favoritos.

Espero que usted también convierta en un pasatiempo de toda la vida el realizar y el coleccionar preguntas, porque los *interrogantes son algo esencial* para obtener conocimiento y entendimiento.

Si usted y yo pudiésemos sentarnos en la silla de un parque un día soleado de primavera y habláramos durante una hora sobre cualquier problema o riesgo (cualquier cuestión que en este momento esté intentando analizar, comprender o dimensionar en ese instante), ¿cuál sería ese asunto particular que le gustaría discutir conmigo? Con esa cuestión claramente definida en su mente, abordemos los interrogantes que le plantearía para poder ayudarle.

¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Dónde? y ¿Cuánto?

Rudyard Kipling llamó a los primeros interrogantes (quién, qué, cuándo, dónde, por qué, cómo) “los seis hombres de confianza”. Puesto que Kipling era periodista y escritor, estaba hablando desde una perspectiva comunicativa y no tanto desde una visión de liderazgo. No obstante, sus interrogantes también son útiles para nosotros. Vale la pena abordarlos en un orden diferente.

18 Liderazgo Confiable

Empecemos con el *qué*. ¿Puede expresar, en sólo una oración, qué asunto quiere analizar en este momento?

¿Por qué le gustaría analizar eso? ¿Por qué le resulta importante? ¿Por qué se ha desarrollado esta situación?

¿Cuándo empezó a desarrollarse? ¿Cuándo necesita solucionarlo? ¿Cuándo necesita empezar a administrarlo? ¿Cuándo necesita hacer cambios?

¿Quiénes son las principales personas involucradas? ¿Quién originó esa cuestión? ¿Quién más está involucrado? ¿Quién es el beneficiario del asunto? ¿A quién le conviene más? ¿Quién es el más afectado por el tema?

¿Cómo se puede cambiar? ¿Cómo puede marcar la diferencia? ¿Cómo puede obtener los recursos que necesita para manejarlo?

Por último, **dónde** ¿el espacio y el lugar resultan importantes? ¿Es importante llevarlo a cabo en su barrio, o sería mejor realizarlo en otra ciudad o en su casa, o en la casa de otra persona?

¿Dónde se debe realizar? Sin importar qué haga para corregir el asunto, ¿cómo encaja el “dónde”?

Otra pregunta importante que siempre agrego es *cuánto*. ¿**Cuánto** tomará realizar los ajustes para corregir la situación? ¿Cuánto dinero? ¿Cuánto tiempo? ¿Cuánta energía? ¿Qué cantidad de recursos se necesitarán?

Como puede observar, es imposible analizar alguna situación de manera efectiva sin recurrir a las preguntas. De hecho no sólo es difícil; sino, **imposible**. Usted *debe* plantearse interrogantes como qué, por qué, cuándo, dónde, quién, cómo y cuánto.

Es por eso que si usted se vuelve más hábil a la hora de realizar preguntas, será más capaz de analizar *cualquier tema o situación*, en cada lugar, a toda hora, por el resto de su vida.

¿Cuáles son los puntos de referencia?

Una segunda línea de interrogantes que le recomendaría considerar son las que pertenecen a la categoría que podemos denominar “¿cuáles son los puntos de referencia?” *Nada es*

El plantear interrogantes 19

significativo sin un contexto. Por eso es importante que responda cuál es el contexto de la situación que está enfrentando. ¿Cuáles son los puntos de referencia? ¿Qué otras situaciones se asemejan al asunto en cuestión? ¿Qué ha experimentado en el pasado que se asemeje a eso? ¿Cuáles son los hechos? ¿Cómo se pueden comparar esos hechos en otras áreas de su vida?

Una persona puede sentirse satisfecha ganando cinco dólares por hora hasta que se entera que quien labora a su lado gana seis dólares por la misma función. La razón es que ahora posee un *contexto* diferente para evaluar su situación.

Un ejecutivo de mucha experiencia me dijo en una ocasión:
—Bob, tenemos un saldo en rojo de cincuenta mil dólares—
Creo que esperaba que me desmayara; —por el contrario, le pregunté con calma:—¿Con relación a qué?

—¿A qué te refieres con ese “con relación a qué”? Tenemos un saldo en rojo de cincuenta mil dólares este mes”—replicó.

—Bueno, —insistí, —¿con relación a *qué*? Si tuviésemos proyectado tener un saldo en rojo de cien mil dólares, entonces estamos en una situación bastante aceptable. Si esperábamos tener un saldo en rojo de cincuenta mil, estamos cumpliendo lo programado. Ahora bien, si se suponía que deberíamos tener un saldo a favor de cien mil dólares, entonces estamos en serios aprietos. Así que... ¿con relación a *qué* estamos en rojo?”

En ese momento me respondió: —Pues bien, nuestra proyección era tener un saldo en rojo de cuarenta y seis mil dólares.

—Entonces relájate, —le dije. —¿De qué más necesitamos hablar hoy?

Quizá usted también pueda tranquilizarse una vez obtenga una clara perspectiva del contexto. ¿**Cuál es el contexto** de ese asunto que estamos analizando hoy? ¿Cuál es la escena completa? Por ejemplo, ¿qué diferencia va a marcar el asunto en un lapso de diez años a partir de hoy? En otras palabras, ¿cuál es el **contexto del tiempo** y cómo se ve afectado por ese factor?

¿Cuál es el **contexto del dinero**? ¿Cuánto costará corregir el problema y cómo se compara esa cantidad con todo el dinero que usted ha ganado este año o con todo el dinero que ganará en vida?

¿Qué elemento falta?

La tercera línea de interrogantes se concentra en estas tres palabras: *¿qué elemento falta?* Con toda seguridad, creo que nuestro sistema educativo falla en no enseñarnos este profundo interrogante y por el contrario, nos conduce a ser analíticos sólo con respecto a lo que *vemos*.

¿Qué información faltante le está dificultando obtener una perspectiva clara de su situación? ¿Qué datos o elementos necesita reunir para ver con mayor claridad? Esta es una de las preguntas más difíciles que debemos recordar formularnos; usualmente ella provee soluciones a problemas que, de otra forma, no tienen solución. Cuando una situación lo confunda, simplemente pregúntese qué elemento falta y usualmente logrará un gran avance.

¿Qué es lo ideal en esta situación?

Otra pregunta que le será útil una y otra vez es: “¿Qué es lo ideal?” De hecho, es una pregunta “magnífica” porque sirve para casi cualquier asunto. En la situación que estamos considerando, ¿cuál sería la solución genial? ¿Cuál sería el resultado si todos los factores involucrados funcionaran de forma perfecta? Es decir, si usted tuviese la cantidad ideal de dinero, el edificio, la cantidad de equipos, todo lo óptimo. ¿Qué sería ideal tener que no posee en este momento? ¿Cuánto de eso es realmente crítico?

Desarrolle un compromiso inquebrantable por buscar lo ideal. Convierta ese principio en parte de su forma de pensar para que siempre sienta un poco de insatisfacción hasta lograr lo óptimo. Hasta que no sepa cuál es el ideal, no podrá saber cuál es la distancia exacta entre el sitio en el cual se encuentra y el lugar donde le gustaría o podría estar.

¿Qué me aconsejarían mis cinco mejores amigos?

Si le pidiese a sus cinco mejores amigos que le ayuden a manejar la situación, ¿qué consejo le darían? Muchas veces el simple ejercicio de imaginar sus respuestas puede proveer la perspectiva que se necesita.

El plantear interrogantes 21

PREGUNTAS PARA ESTIMULAR LA MENTE (Lluvia de ideas)

1. ¿Cuál es la *esencia* de esta idea (tarea, proyecto o departamento, etc.) expresada en una palabra, en una oración o en un párrafo?
2. ¿Por qué estoy haciendo esto en la actualidad?
3. ¿Cuáles son mis cinco *suposiciones más importantes* (lo que yo creo que es cierto) con respecto a esta idea, en orden de prioridades?
4. ¿Qué haría yo para lograr esta tarea si contara tan solo con tres minutos para hacerla? ¿Qué haría si contara con tres días o tres años o tiempo ilimitado?
5. ¿Cuál será el alcance de esta idea en diez años, en quince, en veinticinco, en cincuenta, en cien, en quinientos?
6. ¿Qué cambiaría si solamente contara con la mitad del personal actual? ¿Qué cambiaría si agregara una o dos personas más, o si agregara personal ilimitado? ¿Qué harían ellos y por qué lo harían?
7. ¿Qué cambios realizaría si sólo dispusiera de la mitad del presupuesto actual? ¿Y si contara con el doble o con presupuesto ilimitado?
8. ¿Cómo puedo doblar los ingresos y reducir los costos a la mitad?
9. ¿Qué parte de la idea total merece más fondos?
10. ¿Qué partes puedo eliminar y no generarían dificultades?
11. ¿Cuál es el máximo *potencial* de esta idea?
12. ¿Cuáles son las cinco cosas, en orden de prioridades, que podrían impedirme obtener el máximo potencial de esta idea o de este proyecto? ¿Cómo eliminar los obstáculos?
13. ¿Cuáles son las mayores fortalezas de este proyecto y cómo puedo maximizarlos?

14. Si tuviese que volver a empezar todo el proyecto, ¿qué haría diferente?
15. ¿Qué sucedería si esta idea fuese cien veces más exitosa de lo que yo planeo?

22 Liderazgo Confiable

¿Qué preguntas persistentes tengo?

Al hablar de “preguntas persistentes”, me refiero a aquellos interrogantes que al parecer no son de suma importancia pero que están presentes en su mente.

Por último, déle un vistazo a la múltiple clase de interrogantes que aparecen en la tabla a continuación. Le servirán para estimular su pensamiento y para ayudarlo a obtener una nueva y mejor perspectiva de la situación que lo inquieta. Utilice estas preguntas y compruebe que por medio de ellas le será posible obtener una nueva visión de las cosas.

Una nota final: Quizá el asunto sobre el cual hablamos en la banca del parque (el que definió al iniciar) implica serias dudas con las que usted está luchando en su vida. Si es así, me gustaría entregarle las palabras del autor Tom Skinner: *“Pasé mucho tiempo tratando de encontrar la solución a mis dudas hasta que un día comprendí que lo mejor que podía hacer era ser consciente de lo que realmente creía. Desde entonces he pasado de la agonía de las preguntas que no puedo responder a la realidad de las respuestas de las cuales me resulta imposible escapar. Eso ha sido un motivo de mucho descanso”.*

El plantear interrogantes 23

PRIORIZADORES EJECUTIVOS Preguntas que se deben plantear

Cuando las cosas empiezan a tornarse grises y abrumadoras:

- ☐ Si tan sólo pudiera hacer tres cosas este año, ¿cuáles serían?
- ☐ De esas tres cosas, ¿cuál debería hacer primero y cuál después?
- ☐ Dentro de cincuenta años, cuando mire al pasado, ¿cuál será el logro más significativo de este año que usted podrá resaltar?
- ☐ ¿Encontrar una solución a cada una de las inquietudes que tiene en su mente es un asunto que requiere priorizar en diferentes niveles?

Cuando priorice las decisiones que debe tomar:

- ☐ Si tuviese que reducir su presupuesto en un cincuenta por ciento, ¿qué podría recortar?

Cuando decida qué información buscar o guardar:

- ☐ ¿Qué necesita saber para poder hacer lo que tiene que realizar? Cuando esté identificando problemas:
- ☐ ¿Cuáles son las dos o tres “minas explosivas” en esta situación que podrían estallar y “asesinar” su proyecto o su programa?
- ☐ ¿Cuáles suelen ser los tres errores de comunicación más frecuentes con respecto a su labor?
- ☐ ¿Qué dificultades está experimentando, por las cuales con gusto pagaría el diez por ciento de sus ingresos a fin de encontrar una solución garantizada?

Cuando conozca a alguien que puede ser clave para su futuro éxito:

- ☐ ¿En dónde piensa que estará en cinco años?
- ☐ ¿Cuáles son los mayores obstáculos que enfrenta para alcanzar sus metas?

Cuando se encuentre con un amigo que no ha visto en largo tiempo (para poder ir más allá de la sencilla conversación inicial):

- ☐ ¿Cuál es el evento más significativo que le ha ocurrido a usted desde la última vez que se vieron?

TIPO DE PREGUNTAS	FUNCIÓN	EJEMPLO	CÓMO DESARROLLAR UNA PREGUNTA DE ESTE TIPO	FÓRMULA ESTÁNDAR DE UNA PREGUNTA DE ESTE TIPO
PREGUNTAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Encontrar una respuesta o una solución	<i>¿Teasarías conmigo?</i>	Defina claramente el problema y luego elabore las preguntas que sonden el contexto del problema y exploren posibles soluciones	<i>¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuál? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo?</i>
PREGUNTAS DE ENSEÑANZA	Enseñarle a alguien una nueva perspectiva	<i>¿Puedes ver las ventajas de estar casado?</i>	Entienda claramente el proceso o el concepto que ha de enseñar y luego elabore interrogantes que presenten de manera progresiva los pasos involucrados	<i>¿Qué más?</i>
PREGUNTAS PARA ESTIMULAR LA MENTE	Obtener una perspectiva nueva y diferente de una manera creativa sobre una situación particular	<i>¿Cómo sería la experiencia de estar casado?</i>	Imagínese la situación en un contexto diferente del que existe en la actualidad	<i>¿Qué pasaría si...?</i>
PREGUNTAS RETÓRICAS	Expresar un argumento de manera mucho más enfática	<i>¿Cómo ama? ¿De que espíritu es...?</i>	Tomar una afirmación y convertirla en pregunta para realizar énfasis	—
PREGUNTAS PERSUASIVAS	Convencer a una persona de aceptar mi perspectiva	<i>¿Preferirías casarte conmigo o quedarte soltera y ser totalmente independiente?</i>	Elabore interrogantes que le den a mi perspectiva una mayor claridad	—

TIPO DE PREGUNTAS	FUNCIÓN	EJEMPLO	CÓMO DESARROLLAR UNA PREGUNTA DE ESTE TIPO	FORMULA ESTÁNDAR DE UNA PREGUNTA DE ESTE TIPO
PREGUNTAS DE BÚSQUEDA INTERIOR	Iniciar procesos de introspección	<i>¿Por qué quisiera casarme?</i>	Simplemente siga preguntándose por qué.	<i>¿Por qué? (Díez veces seguidas)</i>
PREGUNTAS PARA CONFIRMAR LA LÓGICA DEL ASUNTO	Evitar cometer errores innecesarios	<i>¿Es este el mejor lugar para que yo me case?</i>	Plantee interrogantes que se concentren en verdades básicas, en razones, valores, compromisos y perspectivas más amplias	<i>¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Cómo?</i>
PREGUNTAS DE PRIORIZACIÓN	Poder definir los temas o los pasos más importantes	<i>¿Cuáles de estas tres mujeres debería casarme?</i>	Busque y esculdirle las posibilidades más importantes entre muchas otras. Realice preguntas que requieran la toma de decisiones	<i>¿Cuál?</i>
PREGUNTAS DE CONTROVERSA	Disfrutar el tiempo	<i>¿Te gustaría que Ana y Juan se casaran?</i>	Escija algo de lo que se pueda hablar con otros y presente el tema en forma de pregunta	<i>¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Cómo?</i>
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	Obtener información básica	<i>¿Es casada?</i>	Decida lo que necesita o quiere saber y luego simplemente solicite la información	<i>¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Cómo?</i>

GUIA DE ESTUDIO CAPITULO 1

Nombre: _____ Fecha: _____



Lea Santiago 4:13 – 17

¹³Ahora oigan esto, ustedes, los que dicen: “Hoy o mañana iremos a tal o cual ciudad, y allí pasaremos un año haciendo negocios y ganando dinero”, ¹⁴y ni siquiera saben lo que mañana será de su vida! **Ustedes son como una neblina que aparece por un momento y en seguida desaparece.** ¹⁵Lo que deben decir es: *“Si el Señor quiere, viviremos y haremos esto o aquello.”* ¹⁶En cambio, ustedes insisten en hablar orgullosamente; y todo orgullo de esa clase es malo. ¹⁷El que sabe hacer el bien y no lo hace, comete pecado.

Recuerde:

En el futuro, siempre que esté enfrentándose a una situación en la que necesite tener claridad en sus ideas, tome este libro en sus manos, diríjase de nuevo a este capítulo, y plantéese estas cruciales preguntas:

□ **¿Qué? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuánto?** _____

□ **¿Cuáles son los puntos de referencia?** _____

□ ¿Qué elemento falta? _____

□ ¿Qué es lo ideal en esta situación? _____

□ ¿Qué me aconsejarían mis cinco mejores amigos? _____

□ ¿Qué preguntas persistentes tengo? _____

El solo hecho de saber plantear los interrogantes correctos

le ayudará a incrementar su confianza como líder en escuchar

las respuestas de Dios según Juan 8:28-36 y Santiago 1:5-8.

⁵Si a alguno de ustedes **le falta sabiduría, pídasela a Dios**, y él se la dará; pues Dios da a todos sin limitación y sin hacer reproche alguno. ⁶Pero tiene que pedir con fe, sin dudar nada; porque el que duda es como una ola del mar, que el viento lleva de un lado a otro. ⁷Quien es así, no crea que va a recibir nada del Señor, ⁸porque hoy piensa una cosa y mañana otra, y no es constante en su conducta.