



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

WEBINAR 2:  
**CÓMO REALIZAR UN  
PROCESO DE VENTA  
ESTRATÉGICO  
FUNDAMENTADO EN LA  
NARRATIVA DE ATENDER  
LA VERDADERA  
NECESIDAD DE MIS  
CLIENTES**

28 DE JULIO DE 2022

# Entrevistas de entendimiento a profundidad

*“El objetivo es lograr desarrollar una entrevista de entendimiento a profundidad, en forma profesional. Aprovechando al máximo la información que obtengas al dialogar con las personas involucradas y contando con la capacidad para añadir preguntas que no estaban previamente planeadas.”*

Es una conversación planeada pero flexible, que cuenta con objetivos específicos, la cual usualmente se lleva a cabo después de un diálogo preliminar o de entendimiento con las personas involucradas en un proceso de transferencia de conocimiento

El objetivo de una entrevista de entendimiento a profundidad es **conocer con precisión la perspectiva de la o las personas entrevistadas sobre una situación concreta** (en este caso la situación que se desea atender o la problemática a resolver).

**La información que obtengamos en cada una de las entrevistas a profundidad debe ser validada y contrastada**, tanto entre los datos que se obtengan de otras entrevistas, así como entre la información que obtendremos mediante la posible aplicación de otras herramientas para la validación de la información.

**Estas entrevistas nos permiten conocer con mayor detalle las situaciones concretas en las que debemos enfocar nuestra atención durante los eventos de Transferencia de Conocimiento que efectuaremos.**



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

# Pasos para conducir una entrevista de entendimiento a profundidad:

## Paso 1: Contar con claridad del objetivo perseguido.

El objetivo es obtener el mayor entendimiento de la situación que requiere ser atendida y para la que se realizará el despliegue de la Transferencia del Conocimiento.

En las entrevistas a profundidad tienes mayor probabilidad que las personas a ser entrevistadas sean las personas que estarán involucradas en el proceso de Transferencia de Conocimiento. Esto te permitirá recabar mayor información de valor.

## Paso 2: Prepara una guía de preguntas

Determina una guía de preguntas que te permitan explorar a profundidad el objetivo y los temas perseguidos en la entrevista.

## Paso 3: Identifica a las personas clave

Determinar quiénes son las personas que deben ser entrevistadas a profundidad para lograr entender con precisión la Verdadera Necesidad.

## Paso 4: Prepara el terreno

Una de las formas de maximizar los resultados durante las entrevistas es enviar previamente y por escrito el motivo, contexto y finalidad de la entrevista.

## Paso 5: Realiza la entrevista usando tu guía de preguntas

Te recomendamos ser sensible a la personalidad de quién atiende la entrevista y evaluar si se requiere reformular las preguntas o el tipo de la entrevista; siempre procurando apearse a la guía y los temas previamente estructurados.

## Paso 6: Cierra de la entrevista

Procura concluir la entrevista de manera formal y siempre agradecer por el tiempo que se te brindo para la misma.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

## PASOS PARA CONDUCIR UNA ENTREVISTA DE ENTENDIMIENTO A PROFUNDIDAD:

- Paso 1: Contar con claridad del objetivo perseguido.
- Paso 2: Prepara una guía de preguntas
- Paso 3: Identifica a las personas clave
- Paso 4: Prepara el terreno
- Paso 5: Realiza la entrevista usando tu guía de preguntas.
- Paso 6: Cierra de la entrevista

## Recomendaciones generales para realizar una entrevista exitosa.

### Etapa 1 Contexto

#### Planificación de la entrevista:

- Planificación general: Realiza un plan general de entrevistas. ¿Qué áreas podrían brindarte información acerca de la Verdadera Necesidad? ¿Qué puestos identifican con claridad las Conductas Observables necesarias? ¿A quiénes se entrevistará? ¿En qué orden? ¿En qué formato? ¿Las personas entrevistadas brindarán variedad de perspectivas al proceso? ¿Qué tipo de entrevista utilizarás? ¿Quién debe ser la persona que comunique la solicitud de la entrevista?
- Planificación en lo particular: Asegúrate de contar con conocimiento sobre la persona a la que se entrevistará.
- Determina el entorno idóneo: Dependiendo de si la entrevista se efectuará en persona o en modalidad online, determina los puntos que generen armonía.



## CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

- Aclaración de tiempos: Asegúrate de compartir con quiénes serán entrevistados un estimado del tiempo que implicará el desarrollo de la entrevista, para programarla cuando su agenda. En caso de no lograr reservar el espacio necesario, evalúa si puedes enviar anticipadamente las preguntas y reducir el tiempo de una entrevista.
- Terminología: Es recomendable identificar con antelación si existe terminología propia al sector, la empresa o bien al área en específico a donde pertenece la persona a la que se entrevistará.

### Previo a dar inicio a la entrevista:

- Introducción de la persona que entrevista: Presentarse al empezar y clarificar tu nivel de participación en el proceso.
- Introducción del tema y aclaración del objetivo: Asegúrate de aclarar el tema a tratar y el objetivo de la entrevista, así como el fin que se persigue con la información brindada por su parte.
- Resalta la relevancia de la entrevista: Antes de iniciar dedica un tiempo para reconocer el valor de su tiempo y participación.
- Aclara el tipo de entrevista que se efectuará: Explica si será una entrevista dirigida y se requieren respuestas muy puntuales; si será semi-dirigida y se profundizará sobre sus respuestas o si la intención es escuchar con atención y solo preguntar si es necesario.

### Etapa 2 Cuerpo

#### Durante la entrevista

- Asegúrate de permanecer en la línea del objetivo establecido: Las entrevistas deben centrarse en los temas previstos y reducir al mínimo los comentarios y conversaciones ajenas al mismo.



## CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

- Permite que la persona razone sus respuestas antes de compartirlas: Manifiesta serenidad cuando la persona entrevistada permanezca en silencio y pensando su respuesta.
- Validación: Asegúrate de aclarar con la persona entrevistada si la respuesta está estructurada en función a hechos o a su opinión/perspectiva.
- Evita la confrontación de ideas: Si consideras que las respuestas proporcionadas no son del todo ciertas, genera preguntas que te permitan obtener información profunda que respalde a la persona entrevistada.
- Sesgo y polarización: Evitar preguntas y actitudes que sugieren una respuesta en la misma pregunta. Ej.: "Considero que la forma como se conduce el área no es vanguardista e incluso obsoleta." ¿Cuál es tu opinión al respecto?
- Muestra que la información proporcionada está siendo valorada: Tomar notas durante la entrevista ayuda a mantener la atención en los temas tratados y permite recordar hechos específicos.

### Etapa 3 Cierre

#### Al finalizar la entrevista

- Brinda espacio para comentarios adicionales: Permitir que te comparta de manera libre lo que considere que hizo falta, siempre será una posibilidad válida de obtener información que estaba fuera de tu radar.
- Establecer posibles interacciones futuras: Solicita el consentimiento para entrevistas posteriores en caso de ser necesario.
- Agradecimiento: Agradece a la persona entrevistada por su tiempo y la información que compartió.

# Analizar para interpretar.

*“Es recopilar toda la información para traducirla en algo de valor.” - Emmanuel Puga*

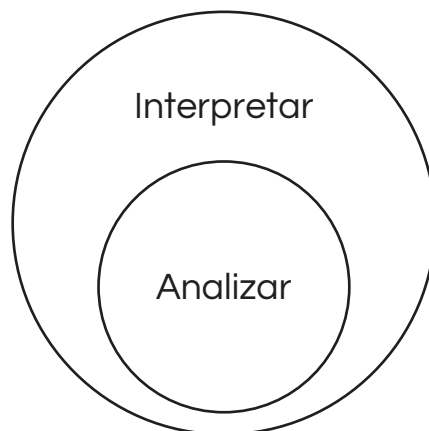
## ¿Qué es analizar e interpretar?

**Analizar** es la acción de **separar** los elementos fundamentales de la información para luego **examinarlos** en lo individual y como parte de un todo.

**Interpretar** es el acto de **encontrar el significado** de la información en su conjunto, es la parte de mayor relevancia al efectuar un diagnóstico.

Debemos recordar en todo momento que no estamos aplicando un método científico. Existirá un proceso final en la interpretación de la información que implicará la aplicación de nuestro criterio.

*Analizar para interpretar no significa hacer lo lógico o lo que se espera, significa actuar de una manera distinta para lograr resultados distintos. Logrando entender información de valor y traduciéndolo en información poderosa para tomar mejores decisiones, debemos recordar que esto de analizar e interpretar no es un modelo científico. Existe una parte humana que se llama criterio y debemos de fortalecer para poder lograr el mejor resultado.*



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**

## Recomendaciones para interpretar la información previamente analizada:

### Recomendación 1: Preserva el orden en la información

El fácil acceso a toda la información recabada es indispensable para poder realizar consultas o corroborar cualquier duda que surja durante el proceso de análisis.

### Recomendación 2: Cuenta con los datos de quiénes contribuyeron

Ten disponible y a la mano el contacto de todas las personas que participaron en el levantamiento de la información.

### Recomendación 3: Clarifica tu objetivo al interpretar

Ten presente que el proceso lo estás llevando a cabo para resolver la Verdadera Necesidad, por lo que el análisis de la información debe estar enfocado en:

#### CÓMO CLARIFICAR TU OBJETIVO AL INTERPRETAR:

- Paso 1: Evaluar si lo que se detecta como Verdadera Necesidad tiene congruencia con el requerimiento inicial.
- Paso 2: Identificar las Conductas Observables Esperadas.
- Paso 3: Definir la posible información que es necesario proveer a las audiencias para manifestar dichas conductas.
- Paso 4: Conocer lo que se ha realizado con anterioridad para proveer la información y desarrollar las conductas esperadas.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**





## CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Existe la posibilidad que durante el proceso de análisis e interpretación, se pueda identificar otra situación que esté afectando de manera negativa a la empresa, pero que no esté relacionada con la solicitud que estamos atendiendo, es importante que informes de esta situación, pero no desvíes tu objetivo del proceso que estás llevando a cabo.

Un dato parece a veces que está aislado de otro, identifica cuál es la relación y cómo estos departamentos se unen.

### Recomendación 4: No descartar ningún elemento de información

Un error común al momento de analizar e interpretar es partir con un sesgo de criterio en mente. Lo cual puede provocar que descartes información de manera anticipada sin haberla analizado y verificado cuidadosamente.

### Recomendación 5: Determina la información relevante

Toda la información es importante, pero su impacto en el proceso puede ser mayor o menor. Identifica la información de mayor relevancia en relación con los aspectos que se desean atender.

### Recomendación 6: Analiza la relación entre la información.

Enfoca tu atención en encontrar si existe alguna relación entre la información que obtuviste, así como su relación e influencia en torno a la situación o problemática que se desea atender.

### Recomendación 7: Interpreta la información previamente analizada.

Dale un significado a los datos que analizaste, explicando de forma sencilla como los elementos que la conforman se afectan o se influyen entre si.

### Recomendación 8: Genera una narrativa que sea fácil de comprender.

Esta explicación debe ser sencilla y breve e incluir únicamente los elementos indispensables y de mayor relevancia.

# El diagnóstico y sus elementos fundamentales.

Los elementos fundamentales del diagnóstico es la información de mayor valor que obtuvimos a lo largo de nuestro proceso de investigación, análisis e interpretación.

## ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UN DIAGNÓSTICO:

- Requerimiento inicial o bien propuesta inicial
- Verdadera Necesidad (que ya ha sido validada)
- Conductas Observables Esperadas
- Conocimiento a ser transferido
- Recursos necesarios para el proceso de Transferencia de Conocimiento
- Implicaciones para las áreas involucradas
- Alcance
- Beneficio para la empresa

Contar con el entendimiento de los elementos fundamentales del diagnóstico nos permite generar una narrativa, integrando desde la solicitud inicial hasta las recomendaciones que planteamos para lograr un despliegue exitoso de la Transferencia del Conocimiento.

## Pasos para integrar los elementos fundamentales de un diagnóstico.

### Paso 1.- Requerimiento inicial / propuesta inicial

Coloca el requerimiento que efectuó inicialmente "la empresa". En caso de que el proyecto haya sido planteado por cuenta propia, coloca tu propuesta inicial.

En caso de que sea un requerimiento, te recomendamos que despersonalices quien lo solicitó.



**CERTIFICACIÓN  
PARA LA GESTIÓN  
Y TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO**



## **CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

### Paso 2.- Enuncia la Verdadera Necesidad

Establece con claridad lo que verdaderamente requiere la empresa para lograr resolver la situación o problema que desean afrontar. Enúnciala en no más de un párrafo.

Prepara tu información de soporte, no es necesario que muestres todo lo que se efectuó, pero si es importante que cuentes con toda la información que respalde tu diagnóstico.

### Paso 3.- Establece las Conductas Observables Esperadas

Clarifica las acciones o habilidades que los participantes necesitan manifestar para lograr atender la Verdadera Necesidad del negocio.

### Paso 4.- Clarifica el conocimiento necesario a transferir

Explica en forma general la información que debe ser proporcionada (transferida) a las audiencias para que logren adquirir el conocimiento que les permita manifestar las conductas o comportamientos necesarios para atender la Verdadera Necesidad del negocio.

### Paso 5.- Clarifica los recursos necesarios

Este punto suele subestimarse, sin embargo, es un aspecto crucial, quienes recibirán la información de tu diagnóstico son regularmente tomadores de decisión en el proyecto o cuentan con alto grado de influencia en las decisiones que se tomarán.

Tu tarea deberá ser, empatar sus expectativas con objetivos puntuales y clarificar los recursos necesarios para lograr los objetivos que se establezcan.

### Paso 6.- Clarifica las la contribución necesarias por las distintas áreas

Debes precisar lo qué se necesita por parte de las áreas, posiciones y/o procesos involucrados, el impacto favorable de contar con el apoyo y las afectaciones en alcance (debes ser muy sutil en esto) en caso de no contar con el apoyo solicitado.



## **CERTIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

### Paso 7.- Clarifica el alcance

Explica la relación entre las siguientes tres variables; recursos, tiempo y objetivo.

Debes ser muy puntual al mencionar el alcance de tu participación en función al objetivo establecido, explicar que ya estarían fuera de los recursos estimados y el tiempo proyectado.

### Paso 8.- Explica el beneficio para la empresa

Te recomendamos que expliques con claridad los beneficios directos (lo que está dentro de tu tramo de control) e indirectos del proyecto (lo que está fuera de tu tramo de control).

#### **Los beneficios directos:**

Son los que están relacionados con la ejecución del proyecto, los cuales estarán ligados a resolver la Verdadera Necesidad previamente identificada y validada.

#### **Los beneficios indirectos (también conocidos como colaterales):**

Son los posibles beneficios que puede generar la aplicación del proyecto y que se podrían aprovechar, pero se debe clarificar que esto no está dentro de tu control y que deberá quedar fuera de lo que se debe evaluar como resultado del proyecto o bien asignar a alguien que lidere el aprovechamiento de dichos beneficios colaterales.



Accede a la primera etapa  
de la certificación de manera  
gratuita por tiempo limitado.

DA CLIC [AQUÍ](#) PARA MÁS INFORMACIÓN