### Herramienta 2. Entrevista a profundidad

El proceso del pensamiento de diseño o *design thinking* empieza con una profunda comprensión de la persona usuaria, y para ello se invita a empatizar, que significa sumergirse en la manera en cómo viven las y los actuales y posibles clientes, cómo usan los servicios y productos de la empresa, observar y formular hipótesis de por qué hacen lo que hacen.

|  |
| --- |
| Para aprender un poco más sobre la empatía, aquí está un vídeo de Brené Brown, investigadora de la Universidad de Houston:  <https://www.youtube.com/watch?v=1Evwgu369Jw> |

Las empresas que tengan interés en expandir su negocio para llegar a nuevos segmentos de la población, así como las que buscan diversificar los mercados de destino y al mismo tiempo beneficiar a la sociedad, una herramienta de investigación basada en la empatía será un buen punto de partida.

Por otro lado, para contrarrestar los prejuicios implícitos de género que pueden estar afectando a la clientela actual es importante llevar a cabo una investigación exploratoria y la siguiente herramienta puede ayudar a lograrlo.

Esta herramienta en particular permite a las empresas conocer hondamente a su clientela de manera objetiva para saber qué opinan, qué sienten, cómo explican ciertas situaciones, etc. Como ya se mencionó, es importante llevar a cabo este escrutinio para eliminar los supuestos de necesidades ligados a las etiquetas de género y darle voz al público que ha sido desatendido en los procesos anteriores de creación de productos.

El beneficio de llevar a cabo entrevistas a profundidad es la garantía de reconocer y entender las necesidades, tanto de mujeres como de hombres. Esto da paso a un entendimiento profundo y desarrollo de empatía con las personas entrevistadas, permitiendo que sus necesidades identificadas puedan ser cubiertas al mismo nivel con las soluciones que se planteen. A diferencia de las entrevistas convencionales donde se trata de identificar qué hace la persona usuaria, en las entrevistas a profundidad orientadas a la creación de productos o resolución de problemas se trata de entender por qué lo hacen.

Muchas veces se olvida que los productos o servicios existen para resolver retos de la humanidad. Para identificar dichos retos pueden realizarse entrevistas a profundidad a personas previamente seleccionadas. A continuación, se muestran unos tips para definir el perfil de estas personas.

**Selección de perfiles**

Para seleccionar los perfiles adecuados de las personas a las que se entrevistará, hay que tener claro en qué fase de innovación se encuentra la empresa y qué nivel de transgresión se dará al momento de la búsqueda de la solución. Recordar siempre mantener la paridad en los perfiles elegidos, es decir, mitad de mujeres y mitad de hombres, para garantizar que la investigación recoja por igual las voces de ellas y ellos.

Si la empresa necesita mejorar un producto existente, se debe elegir a una clienta y un cliente insatisfechos. La clientela insatisfecha es una excelente fuente de información y aprendizaje.

Si la empresa está en búsqueda de lanzar un producto **nuevo**, se debe elegir a una potencial clienta y cliente que ya consuman el producto, pero de la competencia o productos alternativos. La idea es obtener información de qué está valorando ese público objetivo para idear una solución ad-hoc.

¿Y para transgredir en la solución? Se debe elegir además a dos personas que no formen parte del mercado, personas que aparentemente no podrían comprar el producto o contratar los servicios de la empresa. Estos perfiles pueden aportar *Insights* sobre cómo es percibido el producto desde una mirada desconocedora.

¡Anímate a escoger niñas y niños para este propósito!

IDEO plantea que una solución para evitar caer en convencionalidades y seguir haciendo negocios de la manera tradicional, o seguir jugando bajo las mismas reglas, durante el proceso de creación de productos y servicios, es buscar la ayuda de la infancia. A diferencia de las personas adultas, cuando niñas y niños tratan de resolver un problema no toman en consideración factores como la factibilidad técnica o financiera de la solución, solo piensan y la plantean, haciendo que las fases divergentes sean más enriquecedoras. Al desconocer las convencionalidades, tienen la puerta abierta para poder pensar soluciones que no son obvias e incluso calificadas como “fuera de la caja”, las cuales se forman a medida que la persona se expone más al mundo y a otras personas en él. Es así que por medio de las herramientas del *design thinking*, se pueden desarrollar nuevas formas de soluciones liberadas de limitaciones.[[1]](#footnote-0)

Si se diseñará un producto específicamente para mujeres o para hombres, los perfiles a seleccionar serán de un solo sexo, pero se debe buscar la mayor diversidad posible en términos de otras variables sociodemográficas.

La entrevista a profundidad es una herramienta de investigación no tradicional que busca ganar un entendimiento distinto a las convencionales. Por ende, puede darse el caso que la empresa haya llevado a cabo otro tipo de investigaciones previas que aparentemente sugieran una demanda en el mercado por un producto dirigido a un sexo en particular. En este punto las entrevistas a profundidad contribuirán a entender y recoger información sobre dicho grupo que no sería factible recolectar a través de los métodos convencionales.

Es indispensable tener claro que esta segmentación y diferenciación en el producto a desarrollar no esté basada en roles y estereotipos socialmente asignados acerca de lo que se entiende por femenino y masculino. Los productos y servicios deben ser creados y desarrollados teniendo como punto base las necesidades que buscan satisfacer y las funciones que deben cumplir. Si ambos componentes son transversales, entonces no habrá motivo de diferenciación, especialmente si esta diferenciación puede originar un sobrecosto para mujeres u hombres.

En todo caso, si existiese la posibilidad de estar cayendo en una diferenciación innecesaria, esta herramienta ayudará a dilucidar si en efecto está ocurriendo o no, ya que levantará las verdaderas necesidades del grupo al que va dirigido el producto y no otras basadas en ideas preconcebidas acerca de las conductas y actitudes que culturalmente se consideran apropiadas o propias de mujeres y hombres, y que pueden estar reproduciendo estereotipos de género.

¿Qué se necesita para crear el guion?

Las entrevistas a profundidad están orientadas a obtener información cualitativa y subjetiva. Para ello, deben favorecer la espontaneidad, pero será de gran ayuda basarse en un guion.

Una excelente forma de preparar el guion para una entrevista es en equipo. Es aconsejable convocar al comité de innovación y desarrollo, también puede formarse un grupo que cuente con la misma cantidad de mujeres que de hombres, que tengan conocimientos sobre igualdad de género y que posean la capacidad de reconocer posibles estereotipos.

* El comité de innovación y desarrollo es una propuesta ubicada en la herramienta **1. Creación y desarrollo de productos con enfoque de género**, dentro de este mismo lente.

Luego, será importante definir el objetivo de la entrevista, no solo debe hacerse para “conocer a la persona usuaria”, tener este único enfoque no ayudará al momento de recoger la información. Se debe tener claro el objetivo para direccionar las preguntas.

Algunos ejemplos de objetivos para las entrevistas son:

* Cómo se siente una persona al adquirir un préstamo personal y cuáles cree que son los pasos para adquirirlo.
* Aprender sobre cómo las y los conductores de autobús comparten incidencias en sus rutas y cuáles sienten que pueden ser los retos y oportunidades en dicho intercambio de información.
* Averiguar cómo las personas encargadas de pasear perros eligen sus rutas y qué sienten qué les funciona mejor, cuáles son los problemas con los que se encuentran y cómo creen que pueden mejorarlos.

Una vez definido el equipo y el objetivo de las entrevistas a profundidad se puede llevar a cabo la sesión de creación del guion:

* Usar notas adhesivas para colocar los temas a tratar y posibles preguntas
* Preparar marcadores o la aplicación web favorita para crear un *board* con estas notas. Aquí algunas aplicaciones:
  + Miro
  + Mind42
  + Jamboard
* Delimitar un tiempo para esta actividad
* Filtrar las preguntas que se repiten
* Separarlas por temas

De manera general al realizar una entrevista se debe recordar que es un diálogo, preparado, diseñado y organizado en el que los roles de la persona entrevistada y la persona que la realiza se encuentran previamente establecidos. Debe basarse en cuatro criterios entrelazados:

* No dirección: tratar de que la mayoría de las respuestas sean espontáneas o libres, en vez de forzadas o inducidas.
* Especificidad: animar a la persona entrevistada a dar respuestas concretas, no difusas o genéricas.
* Amplitud: indagar en la gama de evocaciones experimentadas por la persona entrevistada.
* Profundidad y contexto personal: debería obtener el contexto personal relevante, las asociaciones idiosincrásicas, las creencias y las ideas.

La entrevista debe sentirse como una conversación, alternando entre diferentes tipos de preguntas y hablando sobre aspectos externos, como acciones, y aspectos internos, pensamientos.

Para que pueda darse de manera relajada y consiga contribuir con la mayor cantidad de información verídica se sugiere ir detrás de las historias que puedan ser del interés del proyecto. Claro que siempre una historia introductoria, no relacionada, puede ayudar a construir la relación con la persona entrevistada y a predisponerla a compartir más información “interna”.

Por la misma razón, esta herramienta debe darse “uno a uno”. Una persona entrevistada con otra persona o con un par de personas entrevistadoras.

La duración promedio de una entrevista a profundidad es de: 90 a 105 minutos.

|  |
| --- |
| **Estructura de una entrevista**[[2]](#footnote-1)  **Introducción**: 5 minutos   * Presentación personal y del proyecto   Tomando en cuenta que debe llevarse como una conversación con el fin de conectar con la persona entrevistada, es importante mostrar la mayor empatía posible y sacar a relucir el lado más humano. Es recomendable empezar con una presentación personal y del proyecto o producto que se está diseñando.  Ejemplo: “Hola mi nombre es Bianca y él es Carlos, estamos trabajando en un proyecto para mejorar la experiencia al tomar café. Nuestro reto es encontrar nuevos momentos de consumo.”  ***Kick off***: 30 minutos   * La persona   Es importante establecer quién es la persona, pidiéndole que describa sus actividades, construyendo una relación a través de la descripción de un día común, idealmente relacionado al tema del proyecto.  Ejemplo: “Nos gustaría que puedas ayudarnos a conocer más de ti para poder resolverlo. ¿cómo te está yendo el día de hoy? ¿nos podrías contar un poco?”  “¿hoy tomaste café? ¿cómo estuvo? ¿tienes un café favorito?”  **Grand tour**: 30 a 45 minutos   * La experiencia   Se busca detalles y problemas emocionales relacionados con el tema de investigación. En este momento se debe incentivar a la persona para contar una historia y describir sus emociones.  Ejemplo: “¿Podrías describir tu experiencia de café más memorable? ¿por qué fue tan única? ¿qué pasó?”  **Reflexión**: 15 minutos   * Retos y contradicciones   Será importante determinar cuáles son los éxitos y fracasos relacionados al tema de investigación. Se debe invitar a la persona entrevistada a reflexionar sobre los desafíos y contradicciones, para lo que requerirá responder y evocar a más respuestas con contra preguntas y cuestionamientos.  Ejemplo: “Si fueras a crear la mejor tienda de café basada en tu experiencia ideal…”  **Conclusión**: 10 minutos   * Agradecimiento y cierre   Agradecer a la persona entrevistada, si está dentro de las posibilidades, retribuir de alguna forma el tiempo invertido y mantener la cámara encendida, al final pueden suceder cosas interesantes. |

La anatomía de una entrevista se puede ver entonces como una colina, donde el pico máximo se da en el momento en el que se expresan las emociones. Se presenta aquí una ilustración[[3]](#footnote-2) de la anatomía de una entrevista que puede ayudar a esclarecer los momentos que forman parte de ella.



Durante toda la entrevista se debe prestar atención a lo que dice y buscar similitudes. Compartir algo personal, tratando de transmitir la mayor honestidad posible para ayudar a construir confianza.

No olvidar de recoger la información que se obtiene por observación. El lenguaje corporal puede estar transmitiendo algo contradictorio a lo que se está diciendo.

Se debe recordar que la idea es ir detrás de historias y emociones, así que con el fin de animar a las y los participantes a reflexionar y revelar lo que es importante para ellas y ellos, se deben formular preguntas abiertas, que puedan ir desde lo racional hacia lo emocional.

|  |
| --- |
| Algunos tipos de preguntas abiertas[[4]](#footnote-3)  ¿Has pensado en…?  **Exploratorias**: Fuerzan la expansión hacia nuevos puntos de vista y áreas inexploradas.    ¿Cómo te sientes acerca de...?  **Afectivas**: Revelan sentimientos sobre algo.    ¿Qué crees que causa…?  **Reflexivas**: Fomentan una mayor elaboración de respuesta.    ¿Puedes describir cómo…?  **De sondeo**: Invitan a una inspección más profunda.    ¿Cuáles son las causas de…?  **Analíticas**: Buscan las raíces del problema.    Entonces, ¿con eso te refieres a…?  **Aclaratorias**: Ayudan a estar alineados y evitar malentendidos. |

Finalmente, es importante recoger la información de manera que ayude a continuar con el proceso de creación y desarrollo, por ejemplo, si se está trabajando con una muestra mixta, debe recogerse por separado los resultados de hombres y mujeres, para no perder de vista los deseos, intereses y expectativas de ambos grupos.

* Para conocer la importancia del uso de información desagregada por sexo, visita la herramienta **1. Creación y desarrollo de productos con enfoque de género**, ubicada en este mismo lente.

Una vez terminadas las entrevistas y como parte del procesamiento de la información, con todo el equipo que participó en las entrevistas (no las personas entrevistadas) se llena la siguiente matriz[[5]](#footnote-4), cada respuesta debe ir en una nota adhesiva. Se puede usar un color diferente para cada persona del equipo.



Por tratarse de una matriz que recoge impresiones y análisis, podría también verse afectado por sesgos y estereotipos de género inherentes en las personas que conforman el equipo, de ahí la importancia de tener a este personal capacitado.

Si se toma en cuenta que el objetivo de la herramienta es hacer una exploración a profundidad, para luego trabajar en soluciones a partir de ella, entonces teñir de convencionalismos sociales la forma en la que se recoge la información de la persona entrevistada puede desencadenar en que todo el trabajo posterior carezca de asertividad y termine repitiendo los sesgos y aumentando las brechas de desigualdad.

Conviene repasar una vez más el *checklist* para esta herramienta:

**Para crear el guion**

Equipo con diversidad, paridad y conocimientos sobre igualdad de género: misma cantidad de hombres y mujeres, capaces de identificar posibles estereotipos, idealmente el comité de innovación y desarrollo.



Material para la lluvia de ideas para idear el guion (notas adhesivas y rotuladores o aplicación web)



Ambiente relajado y estimulante. Se puede poner algo de música, por ejemplo.



Definición de las preguntas: deben ser formuladas acorde al objetivo, es importante prestar atención a cómo se enuncian, mantener un lenguaje inclusivo ayudará a dar visibilidad a todas las personas.



Organización: en qué orden se harán las preguntas para que se sienta como una conversación, recordando que debe haber cierta flexibilidad.



Escanear este código desde la aplicación Spotify para acceder a la canción recomendada para idear el guion de la herramienta:



* Para saber más acerca de la comunicación inclusiva y no sexista, visita las herramientas sobre este tema en el lente 4: **2. Lenguaje inclusivo y no sexista para empresas** y **3. Comunicación digital inclusiva y no sexista para empresas**

**Para llevar a cabo la entrevista**



Personas a entrevistar: mínimo 4 para tener una muestra interesante. Revisa la sección de selección de perfiles para una mejor guía.



Entrevistar en pareja, (2 personas entrevistadoras): es difícil conectar con alguien y anotar al mismo tiempo.



Elegir un ambiente cómodo para la persona entrevistada, idealmente relacionado al proyecto. Por ejemplo, para una persona que pasea perros, la entrevista podría darse en un parque.



Hacer una pregunta a la vez, dándoles tiempo de contestar.

Respetar los silencios, no temerles y no sugerir respuestas.



No preguntar de manera sesgada ni ahondando en estereotipos de género. Si bien es cierto que las preguntas ya se prepararán tomando en cuenta un lenguaje inclusivo, como se trata de una conversación que se presta a ser flexible es importante practicar antes la autoconciencia. Las experiencias, prejuicios e identidades impactan en lo que se pregunta y en cómo se escuchan las respuestas e historias. Explorar cómo es el propio *background* puede influir en la visión antes de embarcarse en las entrevistas.



Solicitar el permiso a la persona entrevistada para grabar la entrevista. Es recomendable grabar toda la entrevista, desde el inicio hasta el último momento. A veces sucede que en la despedida se comentan cosas interesantes.

Para finalizar, es bueno recalcar la importancia de una herramienta como esta que recoja de manera empática la información de las personas para las que se crean los productos. A través de esta herramienta se puede contar con información relevante para discernir sobre una correcta segmentación de mercado y poner las bases para el desarrollo de productos que atiendan a las verdaderas y diferentes necesidades, deseos y anhelos de los grupos hasta ahora desatendidos.

|  |  |
| --- | --- |
|  | How a Kid’s Perspective Improves Design Research. Léelo en:  <https://www.ideo.com/blog/how-a-kids-perspective-improves-design-research> |
|  |  |

Comparte tu experiencia usando el hashtag: #why

1. Swire, B. (2020, enero). How a Kid’s Perspective Improves Design Research. ideo.com. Disponible en: https://www.ideo.com/blog/how-a-kids-perspective-improves-design-research [↑](#footnote-ref-0)
2. Barry, M., Fletcher, A., & Gonzales Dharap, C. (2014, 22 enero). *Methods: Interviewing*. Needfinding. Disponible en: http://me277-w2014.weebly.com/lectures-and-content/methods-interviewer [↑](#footnote-ref-1)
3. Institute of Design at Stanford. (2007). Need Finding Tools. Disponible en:

   https://hci.stanford.edu/courses/cs447/docs/NeedFindingCribSheet.pdf [↑](#footnote-ref-2)
4. Marquardt, M. J. (2014). Leading with Questions: How Leaders Find the Right Solutions by Knowing What to Ask. Jossey-Bass. [↑](#footnote-ref-3)
5. Thinkers Co. (2018). Entrevista cualitativa [Gráfico]. Disponible en: https://thinkersco.com/wp-content/uploads/2020/07/entrevista-cualitativa-plantilla-1024x724.jpg [↑](#footnote-ref-4)