

LAS ENTREVISTAS A CLIENTES: CÓMO DESCUBRIR INDICIOS FASCINANTES

La importancia de hacer entrevistas

Hoy en día, es muy común que las empresas incluyan la realización de entrevistas en sus procesos de diseño y desarrollo de productos/servicios/modelos de negocios. Entrevistar es uno de los enfoques que les permite a los creadores comprender con mayor profundidad a sus usuarios.

- Las entrevistas se pueden combinar con otras técnicas de investigación de usuario, identificando los patrones principales que resulten de la entrevista y luego validándolos cuantitativamente en otra investigación.
- De lejos, entrevistar puede parecerse a tener una conversación ordinaria con alguien, pero en realidad es una competencia que se debe desarrollar con esfuerzo y dedicación.
- Hacer entrevistas revela nuevos modelos o marcos mentales que cambian completamente la forma como se mira el problema, y ver los problemas de formas distintas es crucial para identificar nuevas oportunidades de innovación.
- Las entrevistas sirven para identificar qué nuevos productos/servicios/modelos de negocios se pueden diseñar, y cómo un producto/servicio/modelo de negocio existente se puede rediseñar para que supla mejor las necesidades de sus usuarios. También sirven para probar hipótesis que se tienen de soluciones que se están diseñando
- Cuando los equipos tienen la experiencia compartida de conocer, hablar y conectarse con sus usuarios directamente, son más iluminados, más alineados y más empáticos.

Los principios básicos de entrevistar

Para ser un entrevistador experto, debes tener una serie de principios básicos que te enseñen las principales *formas de ser*, no sólo las *cosas que debes hacer*.

- Cuando entrevistes, sácate de la cabeza tu visión del mundo. No te quedes atascado en lo que quieres o crees que vas a aprender, o en escuchar lo que quieres escuchar.
- Mira el mundo desde la perspectiva de la persona que estás entrevistando. Entrevístalos en sus propios ambientes. Recuerda, no se trata de tu mundo, de tus opiniones o de tus pensamientos y creencias: se trata de conocer profundamente el mundo de otra persona.
- Antes de hacer una entrevista, reúne a tu equipo y hagan una sesión de trabajo en la que todos comparten todo lo que saben, piensan y creen sobre el tema que van a investigar en la entrevista. Compartan todo lo que esperan que suceda y lo que creen que van a descubrir. Así se sacan todo lo que tienen en la cabeza antes de la entrevista y llegan en blanco, listos para descubrir cosas nuevas.
- Uno de los factores de éxito de una entrevista es la compenetración que logres establecer con el entrevistado. Recuerda que establecer esta compenetración es tu responsabilidad. La clave es concentrarte en ellos –no en ti– y escoger muy cuidadosamente cuándo compartes información sobre ti mismo.
- Aprende a escuchar de verdad. Escuchar no es sólo estar en silencio y oír lo que alguien te dice. Debes poner mucha atención a lo que el entrevistado está diciendo para poder hacer tus preguntas a partir de lo que te ha dicho, siguiéndole el hilo.
- Ponle mucha atención a tu lenguaje corporal. Tus movimientos y tus respuestas corporales y verbales a lo que la persona te está diciendo son formas muy importantes de demostrarle que le estás prestando atención y que estás interesado en lo tiene para decirte.

Cómo prepararte para hacer tu entrevista

Realizar un descubrimiento de clientes adecuado requiere una gran cantidad de preparación. Es muy importante alinear al equipo, desarrollar un plan para obtener y manejar la información, y hacer toda la planeación logística. Aunque suene como mucho esfuerzo, tendrá enormes beneficios para ti y para todas las partes involucradas. Además, aumentará la calidad de los indicios que recojan.

- El primer paso es ponerse de acuerdo sobre cuáles son los objetivos del descubrimiento de clientes. Se debe decidir el número de usuarios potenciales que se van a entrevistar, acordar qué cosas específicas se desean aprender, y definir cómo lo que aprendan se va a aplicar en el negocio.
- Se recomienda crear documentos para la planeación y compartirlos con todo el equipo. Entre estos documentos se debe incluir: los objetivos de la investigación, el proceso de selección de participantes y la guía de entrevista. Así se puede alinear al equipo y todos van a tener clara la dirección en la que el equipo debe ir.
- Se debe considerar qué tipos específicos de participantes se van a escoger. Sin embargo, lo que decidan no está escrito en piedra: comienza siendo una hipótesis que se puede ir ajustando a medida que vayan aprendiendo, si es necesario.
- Es muy recomendable separar un tiempo en el cronograma para definir, convocar, seleccionar y citar a los participantes de la investigación.
- Se debe crear una **Guía de descubrimiento de clientes**, lo cual es un plan detallado de lo que se cree que va a ocurrir durante la entrevista y el proceso de depuración y análisis de la información que se obtenga. Tener un plan detallado te permite ser más flexible y adaptarte mejor a lo que suceda cuando te encuentres con tus clientes, porque ya sabrás qué esperar, cómo solucionar las dificultades que puedan ocurrir, y cómo ir avanzando si todo sale como pensabas.
- Cuando programes las entrevistas, asegúrate de dejar tiempo entre una y otra para desplazarte, para comer, para ir al baño, para hablar con tu equipo y para reflexionar sobre lo que ocurrió. No sobrecargues tu día ni sobrecargues tu cerebro con exceso de información.

- Crea un documento sencillo donde se documenten las obligaciones y los derechos de todas las partes involucradas. En él debes expresar que la entrevista se va a grabar y lo que se discuta durante la entrevista no se puede compartir con terceros. Este documento en PDF se lo debes enviar a los participantes confirmados cuando los cites para la entrevista, y debes llevar varias copias impresas a la entrevista para que lo firmen.
- Dale a los participantes un obsequio como agradecimiento por su participación.

Las etapas de las entrevistas

Aunque cada entrevista es diferente, todas siguen un patrón común. Cuando sabes cuáles son las etapas de siguen todas las entrevistas, puedes prepararte para cada una de ellas.

- Cuando llegues al sitio de la entrevista, organízate de forma el participante pueda mantener contacto visual con todo el equipo de entrevistadores.
- Justo después de llegar, conversen un poco para que el participante se sienta más tranquilo.
- Si te ofrecen algo para tomar, siéntete libre de aceptarlo. Recuerda que veces no aceptar lo que te ofrezcan podría resultar más indelicado que aceptarlo.
- Si en tu equipo hay personas que no les gusta entrevistar o que no saben hacerlo muy bien, asígnales tareas complementarias sencillas (como tomar notas, tomar fotos de la entrevista, grabar el video, etc.). De igual forma, dales un pequeño resumen de qué tipo de preguntas podrían hacer si quisieran, de cuándo y cómo hacerlas.
- Empieza la entrevista con una pregunta muy fácil. Por ejemplo, “Cuéntanos cómo te llamas y qué haces.” Idealmente, toda la entrevista se desprendería fluidamente de la respuesta que te den.
- Si tu entrevistado se siente incómodo, recuerda que tú puedes escoger si también te sientes incómodo o si no. Si tú te sientes incómodo, acepta que esa incomodidad es sólo un sentimiento y no le prestes atención. Intenta descubrir cómo lograr que el participante se sienta más cómodo y procurar hacerlo hasta que se sienta tranquilo. Recuerda que tienes una guía de entrevista que no te va a dejar perder y que todo tu equipo está contigo apoyándote y aportando.

- Al principio, las personas te darán respuestas cortas, pero en un punto de la entrevista, van a empezar a contarte historias. Ese es el objetivo de la entrevista: que te compenetres con tus participantes tanto que se sientan cómodos y te cuenten muchas historias relacionadas con tu producto/servicio.
- Muchas veces, las personas sólo se abren realmente cuando está a punto de terminar la entrevista. No te preocupes: simplemente sigue grabando hasta que salgas por la puerta.
- Si vas a darle al participante un incentivo o un obsequio, hazlo al final de la entrevista para no distraerlo o demorar el proceso.

El arte de preguntar

Para hacer preguntas que de verdad te den indicios fascinantes, que en realidad te permitan obtener la información que necesitas y deseas, ten en cuenta lo siguiente:

- La **Guía de descubrimiento de clientes** que vas a crear es un documento muy útil, pero es sólo una guía. No te preocupes por seguirla palabra por palabra y no la mires todo el tiempo. Mejor, escucha muy bien lo que te está diciendo el entrevistado y sigue por esas líneas, recordando siempre que tienes la guía ahí para no perderte. Los mejores entrevistadores son las personas flexibles, que se adaptan a lo que suceda orgánicamente mientras están entrevistando, que saben ajustarse a lo que suceda. La clave es tener claro el *fin*, aunque pueda cambiar el *camino*, y el fin de las entrevistas es conocer profundamente a quien podría ser un usuario de tu producto/servicio, para descubrir qué necesidades desatendidas tiene y cómo se las podrías ayudar a resolver.
- Haz tus preguntas de la forma más corta posible. Procura no dirigir la respuesta; sólo haz tu pregunta y quédate en silencio.
- No temas al silencio después de hacer una pregunta. Las personas deben tomarse un tiempo para pensar antes de responder. También recuerda: cuando paren de hablar después de responderte, dales tiempo porque podrían estar pensando en más cosas para agregar.
- Cuando vayas a pasar de un tema a otro, usa frases de transición: “Excelente, ahora me gustaría que habláramos sobre...”, o “Volvamos a algo que dijiste ahora...”

- Pon atención para ver si el entrevistado respondió tu pregunta: puede que haya empezado a responderte, pero se haya ido en otra dirección. En ese caso, vuelve a hacer la pregunta, pero fráséala de otra manera. Escribe todas las preguntas de varias formas por si debes hacer esto varias veces.
- Durante la sesión de entrevista, complementa las preguntas con una actividad en la cual puedas observar de primera mano cómo el participante realiza una tarea o ejecuta una acción que tiene que ver directamente con tu producto/servicio.
- Haz un ejercicio de mapeo para crear una representación visual de las actividades que hace el usuario, de los procesos que sigue, de las rutinas.
- Utiliza imágenes para promover una discusión más activa o más profunda.
- Ten muy en cuenta el lenguaje que utilice tu entrevistado: los términos, las frases, las expresiones. Puede que consideres que esas palabras estén equivocadas o que no sean las más apropiadas, pero es importante tener en cuenta cómo hablan tus usuarios.
- Si tu entrevistado te pide que hagas algo por él, espera a que termine la entrevista completamente.

Cómo identificar los mejores hallazgos después de una entrevista

Cuando ya hayas realizado tu entrevista, vas a tener una cantidad de información valiosa, incluyendo una perspectiva mucho más rica de sus usuarios potenciales. Ahora, debes convertir esa información valiosa en indicios de las necesidades desatendidas que tienen las personas para luego crear productos/servicios que puedan solucionarlas.

- Toma todas tus notas de la entrevista y conviértelas en un **Informe de entrevista**. Podrías escribir este informe en un Google Document compartido con todo tu equipo.
- Divide estos informes de entrevista entre los miembros del equipo, equitativamente. Luego cada persona del grupo debe leer los informes de entrevista que le corresponden y resaltar la información para identificar las **necesidades**, las **frustraciones** y los **comportamientos/soluciones actuales** que se van revelando.

Las necesidades se resaltan/subrayan en un color, las frustraciones se resaltan/subrayan en otro color, y los comportamientos se resaltan/subrayan en otro color. Así se codifica la información.

- Cuando ya tengas la información codificada en 3 colores, crea un documento con 3 columnas para cada informe de entrevista. Una columna es para las necesidades, una para las frustraciones y una para los comportamientos/soluciones actuales. En cada columna, pega la información que ya has resaltado, en viñetas.
- Luego de codificar la información, debes hacer una *síntesis* para descubrir las ideas más importantes entre toda la información que recojas. **Sintetizar es convertir grandes trozos de información en trozos más pequeños, preservando su esencia.** En los documentos para cada entrevista, sintetiza la información de cada columna: necesidades, frustraciones y comportamientos/soluciones actuales.
- Cuando ya tengas la información sintetizada, debes *interpretarla*. **Interpretar es combinar múltiples trozos de información en una nueva propuesta.** Cuando ya hayas sintetizado la información y la tengas en bloques más pequeños, interpreta esos pequeños bloques para descifrar los puntos más importantes y, con esta interpretación, formula tus hallazgos en oraciones cortas.
- Reúne al equipo de nuevo y socialicen la información sintetizada e interpretada. Escriban los principales hallazgos de todas las entrevistas en Post Its de diferentes colores: un color para necesidades, un color para frustraciones y un color para comportamientos/soluciones actuales. Reúnan todos los Post Its de necesidades y péguenlos en un sitio. Reúnan todos los Post Its de frustraciones y péguenlos en otro sitio, y reúnan todos los Post Its de comportamientos/soluciones actuales y péguenlos en otro sitio.
- Con los Post Its agrupados de esta forma, ya pueden escribir el reporte de los principales hallazgos. Escriban secciones separadas para las necesidades, para las frustraciones y para los comportamientos/soluciones actuales.

Vía: Steve Portigal, "Interviewing Users: How to Uncover Compelling Insights".

www.businesshackers.camp

Copyright © 2015, Lean Innovation Group SAS. All rights reserved. Contents may not be reproduced in any form without permission.

Para conocer más estrategias de innovación para crear y crecer negocios, consulta www.innovationlessons.com

LOS 3 TIPOS DE PREGUNTAS QUE DEBES HACER EN TUS ENTREVISTAS

La *Guía de descubrimiento de clientes* es una hipótesis de cómo vas a hacer tus preguntas, pero es muy probable que no la uses mucho durante la entrevista: mientras estés entrevistando, vas a estar concentrado en profundizar más y más sobre lo que tu cliente te está diciendo y en seguir por donde te lleve. Para lograr esto, necesitas tener planeado hacer preguntas bastante amplias y generales.

Hay 3 diferentes tipos de preguntas que se pueden hacer en las distintas etapas de la entrevista:

1. Preguntas para ilustrar el contexto general

- Pregunta por secuencias. “Describe un día típico de trabajo. ¿Qué es lo primero que haces cuando llegas a tu oficina? ¿Y qué haces después de eso?”
- Pregunta por cantidades. “¿Cuántos archivos eliminarías cuando ocurra esto?”
- Pide ejemplos específicos. “¿Cuál fue la última película que viste en línea?” Esta pregunta es mucho más fácil de responder que una pregunta como “¿Qué películas ves en línea?”. Además, la respuesta te ayuda a hacer más preguntas relacionadas fácilmente.
- Pregunta por las excepciones. “¿Podrías contarme sobre un caso en el que un cliente tuvo un problema con su orden?”
- Pide listas completas. “Cuéntame todas las diferentes aplicaciones que tienes instaladas en tu celular”. Si es necesario, diles que pueden sacar su celular para mirar, de forma muy amable. Cuando haces preguntas de listas completas, es muy posible que debas hacer varias preguntas de seguimiento porque las personas rara vez recuerdan todo de entrada. Por ejemplo, podrías decir “¿Cuáles otras aplicaciones tienes?”
- Pregunta por la forma como el entrevistado se relaciona con los demás. “¿Cómo te llevas con los nuevos vendedores que entran a la empresa?” Este tipo de pregunta es muy apropiada para cuando todavía no tienes mucha información para hacer preguntas más específicas. Podrías usarla al principio de la entrevista, porque es una pregunta más general.

- Pregunta por las organizaciones jerárquicas internas. “¿A quién deben reportarse las personas de ese departamento?”

2. Preguntas para sacar a la luz lo que no se ha dicho

- Pide una clarificación. “Cuando dices ‘eso’, te refieres al nuevo servidor, ¿cierto?”
- Pregunta el porqué de las expresiones o jerga que usa. “¿Por qué lo llamas ‘el tobogán’?”
- Pregunta por las emociones que el entrevistado muestre cuando habla de algo. “¿Por qué te ríes cuando hablas de Best Buy?”
- Pregunta por qué. “*He intentado convencer a mi jefe de cambiar de plataforma, pero no quiere...*” “¿Por qué crees que no ha querido hacerlo?”
- Sé delicado cuando quieras profundizar en temas problemáticos. “Ahora mencionaste que tuviste una dificultad que cambió tu forma de usar el producto. ¿Me podrías hablar un poco sobre esa situación?”
- Profundiza con tacto. “Algunas personas tienen opiniones muy fuertes sobre el nuevo Rector. ¿Cuál es tu opinión al respecto?” Este tipo de pregunta es mucho más delicada que solo decir “¿Qué piensas del rector actual?” o “¿Te gustan las nuevas políticas que está promoviendo?” Cuando usas expresiones genéricas como “algunas personas”, el entrevistado no se va a sentir presionado.
- Pide que te explique como si no supieras nada sobre el tema. “Digamos que acabo de llegar de otra época. ¿Cómo me explicarías la diferencia entre un smartphone y una tableta?”
- Pide que te muestren cómo le enseñarían algo a otra persona. “Si tuvieras que enseñarle a tu hija a usar este programa, ¿cómo se lo explicarías?”

3. Preguntas de contraste para descubrir patrones mentales

- Compara procesos. “¿Cuál es la diferencia cuando mandas tu respuesta por fax, por correo o por correo electrónico?”
- Pídeles que se comparen con otras personas. “¿Los otros mentores también lo hacen de esa forma?”
- Haz una comparación a lo largo del tiempo. “¿Cómo han cambiado tus viajes familiares en los pasados 5 años? ¿Cómo crees que serán dentro de 5 años?” Estas preguntas sirven para dejar de pensar en lo que ocurre hoy en día y abrir la mente a lo que pasaba antes y lo que podría ocurrir. Utiliza diferentes períodos de tiempo según lo que quieras lograr: un año, 5 años, 10 años.

Vía: Steve Portigal, “Interviewing Users: How to Uncover Compelling Insights”.