

Design Thinking – Empatía y el arte de hacer buenas preguntas



Uno de los elementos claves de Design Thinking como proceso para lograr soluciones innovadoras, es lograr una adecuada exploración y comprensión del problema a resolver.

Desde mi punto de vista, ese es uno de los aspectos claves, y muchas veces menos comprendidos de Design Thinking: Establecer una adecuada comprensión del problema, en los términos y contexto de nuestros clientes / usuarios, como paso previo a la generación de soluciones.

Intentar dar soluciones es algo que naturalmente hacemos todo el tiempo. El problema es que nuestra estructura mental hace que hagamos de ese problema lo que nosotros queramos o necesitemos, y que muchas veces no refleja la verdadera necesidad que tienen los que lo padecen.

A esta etapa del proceso en la cual nos dedicamos de lleno a la identificación e investigación del problema, se la suele denominar “empatía”. Se suele componer

(depende del proceso de Design Thinking, porque no hay una sólo forma de hacerlo), de una etapa de contextualización y una de investigación.

Empatizar es un constructo complejo, que se refiere a las cogniciones y emociones que aparecen al observar los comportamientos de otros. Según [Hodges y Miers](#), la empatía puede definirse como: (...) *la comprensión de la experiencia de otra persona al imaginarse en su situación: uno entiende la experiencia de la otra persona como si la estuviera experimentando uno mismo, sin estar haciendolo realmente*. Si bien nunca vamos a poder experimentar el problema de nuestros clientes o usuarios (a menos que los diseñadores sean al mismo tiempo clientes o usuarios, en cuyo caso tendríamos que ser conscientes de esta “parcialidad”), hacer el esfuerzo deliberado por establecer una conexión, y reconocer la existencia de esta experiencia, es una buena forma de aproximarnos más al mismo y sobrepasar, en parte, la barrera mental que nos separa del otro.

Una herramienta simple y muy poderosa para lograr una mayor empatía y entendimiento del problema es el desarrollo de entrevistas de campo. Las entrevistas de campo permiten construir contexto y una mejor comprensión sobre el problema a resolver. Para eso, buscamos fundamentalmente escuchar la historia de quien tiene el problema.

Hacer una buena entrevista requiere práctica y disciplina. Vamos a tener que mantener la mente alerta, concentrarnos no sólo en lo que el otro nos dice, sino en cómo lo dice, y por qué lo dice. También tendremos que hacer el esfuerzo de dejar nuestros prejuicios lado (o, al menos, reconocer su existencia), diferir las interpretaciones (lo cual es siempre un poco complicado!).

A continuación, comparto algunos tips que pueden servir para hacer nuestras primeras armas en esto de hacer entrevistas de un modo más efectivo:

- Toda entrevista tiene que tener un “para qué”. Aún cuando se trate de una entrevista inicial, y exploratoria, tenemos que tener en claro sobre qué vamos a preguntar. Esto es, poder respondernos por qué es importante tener esta conversación. Si vamos a armar una estructura de preguntas, tenemos que entender para qué hacemos tal o cual pregunta: ¿qué pretendemos obtener como información de esa respuesta? ¿hay otras preguntas relacionadas o que se “encadenen” a ella en función de la respuesta?
- Siempre tengamos en cuenta que el tiempo del entrevistado es valioso. Hacer una entrevista donde inventemos las cosas sobre la marcha es la mejor manera de hacerle perder el tiempo al otro. Por lo tanto, debemos planificar la entrevista con antelación: definir su propósito, estructura y principales preguntas a realizar.
- Dependiendo el contenido, una entrevista debería durar entre 20 y 40 minutos (esto último, sólo en casos puntuales). Más allá de este intervalo la atención, tanto de entrevistado como de entrevistador, empieza a decaer.
- Es recomendable comenzar la entrevista presentándonos y contando brevemente sobre el problema en que estamos trabajando. Eso ayuda a definir un contexto de entrevista adecuado.
- Si bien una estructura de preguntas pre-armadas puede ayudar al proceso de entrevistar, es recomendable no perder flexibilidad: si hay algo que nos dicen que nos despierta interés, o dudas, es bueno poder indagar más sobre la cuestión. Esto es válido aún cuando no tengamos una pregunta preparada al respecto. La curiosidad siempre es importante y una gran aliada del buen entrevistador. Cuando hay cosas que el entrevistado nos dice pero no nos cierra, repreguntar suele ser un buen aliado. Con esto, a veces también logramos que el entrevistado salga de las respuestas “esperables”, y poder profundizar en la temática.
- Por otro lado, si bien es importante dejar que el entrevistado desarrolle las ideas, también tenemos que ser capaces de guiarlo hacia nuestro objetivo. A veces las personas se dejan llevar por alguna anécdota extensa, lo que insume mucho del tiempo que tenemos para entrevistar y no siempre aporta información valiosa. En esos casos, es una buena idea frenarlo gentilmente y clarificar la pregunta y su objetivo,

para reorientar la conversación hacia el espacio del problema que estamos explorando.

- Siempre es bueno iniciar la entrevista con preguntas que generen conexión y empatía. Hacer que el entrevistado se relaje y vaya bajando las “defensas mentales” que la indagación muchas veces genera, es esencial para profundizar y obtener información más rica sobre el problema. A medida que la entrevista avanza, se va generando más confianza con el entrevistado. Esto nos permite ir pasando de preguntas generales, las cuales nos dan el “qué”, “cuál” y “cómo” del problema, hacia preguntas más específicas y profundas, como son los “por qué” y “para qué”. Estas últimas permiten comprender más la relación personal entre entrevistado y el problema.
- Las respuestas a las preguntas “por qué” o “para qué” nos permite hacer inferencias sobre los procesos mentales y creencias del entrevistado (o al menos, sobre los procesos mentales y creencias que el entrevistado desea compartir). Sin embargo, hay que ser cuidadoso al preguntar por qué, ya que la persona podría interpretarlo como un cuestionamiento. Por eso, es fundamental la forma en que se pregunta, clarificarlo si fuera necesario, y darle la oportunidad al entrevistado de que no responda si no se siente cómodo con la pregunta. A veces es interesante pedirle si puede identificar el por qué de la incomodidad, aún cuando no nos responda).
- Nuestras preguntas deben ser simples y claras. Si a la persona le cuesta entender la pregunta, tenemos tarea para la próxima entrevista: refinar el cuestionario para que sea más fácil de entender.
- Dar espacio al entrevistado es muy importante. El foco de la entrevista es él, su historia. Limitemos la cantidad de tiempo en la que hablamos nosotros. He escuchado grabaciones de entrevistas donde el entrevistador hablaba 50% del tiempo o más. Tratemos de que la mayoría del tiempo (80% o más) esté dedicado a quién es entrevistado. Dejemos el ego de lado!
- Estemos alertas a no “imponer” una respuesta. Permanezcamos curiosos, y sepamos que nos diga quizás nos genere “ruido”. Es importante en esos casos poder indagar, y

no tratar de convencer al entrevistado de nuestro punto de vista. Nuevamente, el centro de la entrevista es el entrevistado, nunca quién entrevista.

Como conclusión, quiero remarcar que no hay una “receta única” para tener una buena entrevista. Cada problema y entrevistado requiere cierta adaptación. Como mencionaba más arriba, lo importante es preservar al entrevistado, y practicar!

Espero que estos consejos te permitan llevar adelante mejores entrevistas.

Fuente: <https://medium.com/knowment/design-thinking-empat%C3%ADa-y-el-arte-de-hacer-buenas-preguntas-ddeb29a90c04>