

Empatizar & Punto de Vista

6. Definir

6.1 Mapas de Empatía

El mapa de empatía es una herramienta vital en un proceso de innovación y diseño centrado en el usuario, porque presenta la síntesis del proceso de indagación empática: el análisis de cuatro dimensiones esenciales para indagar en profundidad en torno a lo que los usuarios dicen, hacen, piensan y sienten. En esta actividad, el equipo carga en mapas (uno por entrevistado) toda la información en detalle y luego analiza la información consolidada.

El mapa de empatía sintetiza información en torno a cada cuadrante, y permite al equipo encontrar inconsistencias entre lo que cada persona dice, hace, piensa, y siente. Estas inconsistencias permiten descubrir desbalances profundos que luego permitirán identificar necesidades latentes e insights de cada entrevistado.

Los resultados esperados de esta etapa son:

- » Generar entendimiento y sentido compartido respecto a la información y conocimiento obtenido en trabajo de terreno de todos los usuarios entrevistados.
- » Mapas empáticos “cargados” para cada entrevistado: el equipo tendrá cada mapa lleno de anotaciones en post-its para todos sus cuadrantes. Luego de esto, comienza el trabajo de síntesis de cada mapa empático, del cual surgirán las necesidades tácitas/latentes y los insights.



La actividad práctica recomendada para el desarrollo de esta etapa es la homónima “Mapa de Empatía”, la cual se describe en la presentación de la Clase 4. Sin embargo, dejamos a continuación un diagrama de dicha herramienta:



Considerando el caso de LOMI, podemos obtener el siguiente mapa de empatía:



6.2 Necesidades Tácitas y Latentes

Las necesidades latentes son deseos emocionales, físicos, sociales y/o culturales de los usuarios. Son verbos (acciones y deseos), no sustantivos (cosas/soluciones). Se identifican directamente del comportamiento de cada usuario entrevistado, con sus características y contradicciones expuestos en los cuatro cuadrantes del mapa de empatía (disonancia entre lo que dice y hace, o hace y piensa, etc.).

Por su parte, como se observó en la imagen de **“Técnicas de Empatía”**, las necesidades tácitas se diferencian de las Latentes por el nivel de profundidad de conocimiento que nos entregan sobre la persona. Es decir, tenemos necesidades explícitas, tácitas y latentes, las cuales se distribuyen desde un conocimiento superficial hasta uno profundo.

Uno de los objetivos principales del trabajo de empatía es comprender el comportamiento de los usuarios, de manera de entender el problema real que se debe solucionar. Identificar las necesidades latentes de los usuarios, permite:

- i. Generar conocimiento nuevo y profundo respecto de sus motivaciones, aspiraciones y carencias, y
- ii. Generar nuevas perspectivas y maneras de interpretar y percibir el mundo, que aportan a
- iii. Revelar y luego descartar sesgos del equipo con respecto al desafío.

El resultado esperado de esta actividad es:

- » Necesidades tácitas y latentes, las cuales ayudarán a definir el desafío, pues son un punto fundamental en la definición del Punto de vista.

La actividad práctica recomendada para el desarrollo de esta etapa es la homónima **“Determinar Necesidades Tácitas y Latentes”**, la cual se describe en la presentación de la Clase 4.

6.3 Insights

Un insight es una “revelación de oportunidad” única que deriva de una manera especial de percibir la realidad al sintetizar y conectar datos y descubrimientos de manera sistémica. Resulta de ordenar fragmentos de realidad de manera adecuada para distinguir:

- i. Una oportunidad que no ha sido identificada con anterioridad, y
- ii. El “pero”, problema o fricción que no ha permitido explotarla.

Los insights permiten percibir nuevas maneras en cómo la información original puede conectarse y articularse para crear valor y responder mejor a un desafío.

Es importante no confundir datos con insights. Un dato puede ser algo que puede parecerle sorprendente al equipo pero que, a fin de cuentas, es solo información hasta ahora desconocida y no transmite el sentido de una nueva perspectiva o posibilidad inesperada.

Los insights son intuiciones que permiten sacar a la luz nuevas perspectivas acerca del desafío y abren las posibilidades de solución, al ser catalizadores de oportunidades de diseño.

El resultado esperado de esta actividad es:

- » Nuevo conocimiento respecto de oportunidades y fricciones en torno a las cuales focalizar esfuerzos de solución, que se utilizará en la definición del Punto de vista.

La actividad práctica recomendada para el desarrollo de esta etapa es **“Determinar Insights”**, la cual se describe en la presentación de la Clase 4.

6.4 Punto de Vista

Generar un Punto de vista (PdV) equivale a redefinir el desafío original en torno al problema oculto, antes invisible, que lo genera. Sintetiza las necesidades latentes e insights de todos los actores relevantes al desafío y toma como foco al actor/usuario principal, sus necesidades latentes (funcionales, sociales y emocionales), las causas de estas necesidades, y los problemas conflictos y limitaciones que han impedido satisfacerlas hasta ahora.

El Punto de vista es el nuevo reto a solucionar, y está orientado a estimular al equipo en la creación de ideas para satisfacer las necesidades, eliminar sus causas y resolver sus restricciones.

Este método sirve para capturar la esencia del desafío real a resolver y sintetizar en una frase tres elementos fundamentales para la definición de un problema en el contexto de diseño de innovaciones: usuario, necesidad e “insight”. Un buen PdV permitirá al equipo idear de manera dirigida, generando preguntas del estilo “¿Cómo podríamos...?” basándose en la estructura de la frase definida.

Este es un momento crítico del proceso, y uno de los más relevantes. Determina el punto de inflexión que, de definirse correctamente, dará paso a las siguientes fases centradas en la solución del desafío.

El resultado esperado de esta actividad es:

- » Una frase que sintetice la perspectiva única respecto al desafío real a resolver, con la estructura: [El usuario] necesita [necesidades latentes] porque [entendimientos o descubrimientos sorprendentes] pero [fricciones, problemas y conflictos].

Tanto [El usuario] como las [necesidades latentes] se refieren al actor principal, mientras que los “porque” y los “pero” derivan de todos los actores.

El equipo no debe “simplificar” ni reducir el Punto de vista. La riqueza y el valor de esta tarea está en los detalles y profundidad de cómo se presentan.

Algo importante a realizar es la verificación del PdV formulado, para verificar su validez según el desarrollo del proceso. Esta comprobación se realiza a través de una serie de preguntas enunciadas a continuación:

- **¿Cuál es el punto?** ¿Cuál es la perspectiva del equipo? ¿Cuál es el “encuadre” del equipo al definir el PdV? ¿Es centrado en el usuario, basado en necesidades y guiado por insights?
- **¿Quién lo dice?** ¿Qué tan válido es el PdV desarrollado por el equipo? ¿Está avalado por lo aprendido de los usuarios en terreno? ¿Se ha generado como una destilación de conocimiento nuevo? ¿Puede ser generalizable más allá de una entrevista interesante?
- **¿Qué es lo nuevo?** ¿Cuál es el valor que agrega este PdV? ¿Se ha articulado nuevo conocimiento de una manera novedosa? Este nuevo conocimiento ¿ha sido generado en el contexto del usuario? Si el PdV no se siente como algo nuevo, se recomienda revisar la redacción y ser más específicos.
- **¿A quién le importa?** ¿Cómo y qué tan significativo es el PdV? ¿El equipo debiera estar contento y motivado! ¿Vale la pena resolver este problema? De no ser así, preguntarse ¿por qué?

La actividad práctica recomendada para el desarrollo de esta etapa es **“Definición de Punto de Vista”**, la cual se describe en la presentación de la Clase 4.

