

UNIDAD DE  
CONOCIMIENTO  
Diciembre 2021



## Los mapas de empatía

“Si el éxito tiene un secreto, reside en ver el punto de vista de otra persona y contemplar las cosas desde su ángulo y desde el tuyo propio.”

*Henry Ford*

## ¿Qué es?

Comprender clientes, usuarios, compañeras y compañeros, y conocer cuáles son sus necesidades es cada vez más importante. Con el objetivo de ayudarnos a profundizar en su conocimiento, a empatizar con sus vivencias y a adaptarnos a sus necesidades, la empresa fundada por Dave Gray, [XPLANE](#), desarrolló lo que se conoce como **Mapa de Empatía**. Dicha herramienta apareció por primera vez en el libro de Gray [Game Storming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores de cambio](#) en 2012, aunque fue ideada un tiempo antes por Scott Matthews, uno de colaboradores en XPLANE.

- ✓ **¿Qué es el Mapa de Empatía?** Es una herramienta de *visual thinking* utilizada para comprender las necesidades de clientes o usuarios. Tal y como se explica en el *post* [Qué es el Mapa de Empatía y Posibles Usos](#), publicado en el blog de la empresa Izo, el Mapa de Empatía “proporciona una mayor claridad para trabajar en los objetivos o retos de los proyectos, enfocados a tener al cliente en el centro”.
  - En un Mapa de Empatía se contemplan y se detallan los siguientes aspectos: **a quién queremos entender mejor, qué necesitamos que haga, qué es lo que ve, qué es lo que dice, qué es lo que hace, qué es lo que escucha y qué es lo que piensa y siente.**
  - Desde que se dio a conocer, el Mapa de Empatía ha sido muy utilizado y ha tenido más éxito del que esperaban sus propios creadores. De hecho, esta eficaz herramienta ha llegado a aparecer en el [plan de estudios de la Stanford D School](#).
- ✓ A lo largo de los años se han hecho numerosas versiones del Mapa de Empatía, lo que ha provocado un cierto alejamiento del concepto original. Esta fue la principal razón que llevó a Dave Gray a plantearse la posibilidad de elaborar una **versión actualizada del Mapa de Empatía**, que se dio a conocer en 2017.
  - Gray rediseñó la herramienta después de trabajar con Alex Osterwalder, creador del [Business Model Canvas](#), para desarrollar una nueva herramienta pensada para mapear la cultura organizacional: el [Culture Map](#). Tal y como explica el propio Gray en el artículo [Updated Empathy Map Canvas](#), publicado en Medium, dicho proceso le permitió aprender mucho y le ayudó a elaborar una versión del Mapa de Empatía que ofrece mejores experiencias y resultados.
  - **¿Qué hay de nuevo en la versión actualizada?** En [Visual-Mapping.es](#) se explica cuáles son los principales cambios:
    - ❖ Se incorpora el apartado “Meta” para aclarar el contexto y el propósito del mapa.

- ❖ Se enumeran las secciones para hacer más explícita la secuencia de pasos a seguir. Cada paso va acompañado de sencillas instrucciones.
- ❖ La categoría “Piensa y siente” (pensamientos que se pueden adivinar, pero no observar) es considerada fundamental, por lo que en la nueva versión se coloca dentro de la forma central que simboliza la cabeza de la persona usuaria o cliente. De este modo, se diferencia más claramente de los fenómenos observables, que se encuentran fuera de esa cabeza.
- En el mismo artículo de Visual-Mapping.es se ofrecen algunos **consejos que se deben tener en cuenta a la hora de utilizar la nueva versión del Mapa de Empatía:**
  - ❖ Seguir el orden establecido, empezando por la categoría “meta” y terminando por la forma central dedicada a los pensamientos.
  - ❖ Completar el mapa en el sentido de las agujas del reloj.

## Herramientas

Originariamente, el **Mapa de Empatía** se desarrolló para ser utilizado en el ámbito del **Marketing**, tal y como podemos extraer del artículo [Mapa de empatía: qué es y 6 pasos para crear uno de calidad](#), publicado en RD Station. A través de esta herramienta, las empresas buscan lograr algo tan fundamental como comprender a los clientes detallando su personalidad. Más concretamente, como se expone en el artículo [¿Qué es un mapa de empatía y cómo se relaciona con tu buyer personal?](#), publicado en HubSpot, **las funciones principales de la herramienta en este campo son:**

- ✓ Estructurar de forma clara los deseos y necesidades del cliente con el fin de poder evaluarlos fácilmente.
- ✓ Proporcionar un mayor entendimiento del público objetivo, poniendo el foco en sus problemas y deseos.
- ✓ Apoyar a las empresas en sus etapas de análisis de audiencia. Así pues, el Mapa de Empatía puede ser utilizado como una herramienta económica.

Sin embargo, la aplicación de esta herramienta no se limita exclusivamente al Marketing. También es útil en otros ámbitos, como es el caso de **Recursos Humanos** y del **Management** en general. A continuación, destacamos algunos de sus **usos** en estos campos:

- ✓ **Para gestionar la participación de los *stakeholders* en un proyecto:** para contar con información detallada relativa a las diferentes partes interesadas en un proyecto se recomienda elaborar un Mapa de Empatía. Puede ayudar a detectar cómo los *stakeholders* se verán afectados por el proyecto y, a su vez, cómo pueden influir en el mismo. Sin embargo, en el artículo [La gestión de los interesados de un proyecto a través del mapa de empatía](#), publicado en Wolf Project, se propone adaptar la herramienta desarrollada por XPLANE a este uso concreto.
  - **¿Cuál es su propuesta?** Estructurar el mapa en 5 áreas principales para detallar de forma individualizada la siguiente información en relación con cada *stakeholder*: qué espera del proyecto, cómo se comunica, qué ve (cuáles son sus influencias e interesados clave), qué dice y qué hace (qué dice que le interesa y a quién influye) y debilidades y fortalezas (análisis DAFO).
- ✓ **Para gestionar la reasignación de personal:** cuando una empresa se encuentra ante el desafío de reasignar al personal hacia nuevos roles, el Mapa de Empatía puede ser especialmente útil. Según se expone en el artículo [Cómo ayudan los mapas de empatía en la reasignación de personal](#), publicado en Observatorio de Recursos Humanos, esta herramienta “puede resaltar la mejor manera de optimizar la forma en la que las personas trabajan”, ya que permite comprender las necesidades de trabajadores/as antes de tomar una decisión.
  - En el mismo artículo, se destaca que involucrando a las personas afectadas por el cambio y mapeando sus necesidades, será más fácil hacer frente a las posibles resistencias que pueden surgir.
- ✓ **Para facilitar el trabajo en equipo:** según el artículo [¿Problemas con tus colaboradores? Usa un mapa de empatía](#), publicado en BlogRH – Amedirh, es conveniente utilizar dicha herramienta para que el/la líder y su equipo se planteen preguntas como qué les preocupa, qué les importa realmente pero no dicen, cuáles son sus expectativas, etc. También les permite identificar cuáles son las personas clave en su entorno y qué problemas enfrentan, así como observar el comportamiento que tiene cada persona en público (si influencia a otros miembros del equipo, con quién habla habitualmente, etc.). Toda esta información será útil para crear mejores estrategias de trabajo y, probablemente, ayudará al/a la líder a conocer mejor a los demás y a detectar las situaciones que pueden estar afectando a cada persona con el fin de encontrar soluciones.
- ✓ **Para mejorar la experiencia de empleado y conseguir un mayor compromiso:** desarrollar un Mapa de Empatía también puede ser útil para comprender mejor a las personas empleadas y construir o rediseñar su experiencia en la empresa, tal y como se explica en el artículo [Employee Experience: Using Empathy Maps to Design Better Engagement](#), publicado en HR bartender. La organización puede recopilar datos sobre sus personas colaboradoras a través de entrevistas personales, *focus groups* o encuestas. El análisis de esta información puede ayudar a comprender las motivaciones, frustraciones y objetivos

de las personas empleadas. Conociéndolas mejor es más fácil aumentar su compromiso con la organización.

## El dato

Parece ser que existe cierta correlación entre el nivel de empatía existente en una organización y su crecimiento, su productividad y sus ganancias. Lo demuestra el *Índice Global de Empatía* cuyas principales conclusiones se exponen en el artículo [The Most Empathetic Companies](#), publicado en Harvard Business Review. Destacan los siguientes datos:

- ✓ Las empresas que ocupaban los 10 primeros puestos en el *Índice Global de Empatía* **augmentaron su valor más del doble** que las 10 últimas. Además, **generaron un 50% más de beneficios**.
- ✓ La importancia de la empatía también se ve reflejada si se realiza un análisis por departamentos dentro una misma organización: **existe una correlación de hasta el 80% entre los departamentos con mayor empatía y los que tienen un alto rendimiento**.

## Guía de Trabajo

### DAR FORMA A LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO: PRIMER PASO

Para mejorar la experiencia de empleado es positivo que las empresas tengan en cuenta los beneficios y comodidades que ofrecen a sus trabajadores/as, pero deberían poner el foco en otras cuestiones (relaciones entre los miembros de los equipos, logros, etc.) que únicamente podrán comprender teniendo un amplio conocimiento del/de la empleado/a. En el artículo [The why, how, and what of employee experience design](#), publicado en Management Kits, se habla de cómo Recursos Humanos puede dar forma a la *employee experience*:

- **Respondiendo a la pregunta “por qué”:** es importante tener claro el propósito general de la experiencia de empleado y saber cómo se relaciona con otras iniciativas de Recursos Humanos y con la estrategia general de la empresa. De este modo, se podrá definir cómo sería una experiencia de empleado exitosa en la organización.

### **DAR FORMA A LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO: DESARROLLO DEL MAPA DE EMPATÍA**

Según el mismo artículo de Management Kits, para dar forma a la experiencia de empleado lo siguiente que se debe hacer es desarrollar una comprensión profunda de las personas recopilando datos y observaciones. Para ello, es recomendable elaborar un Mapa de Empatía. ¿Cómo?

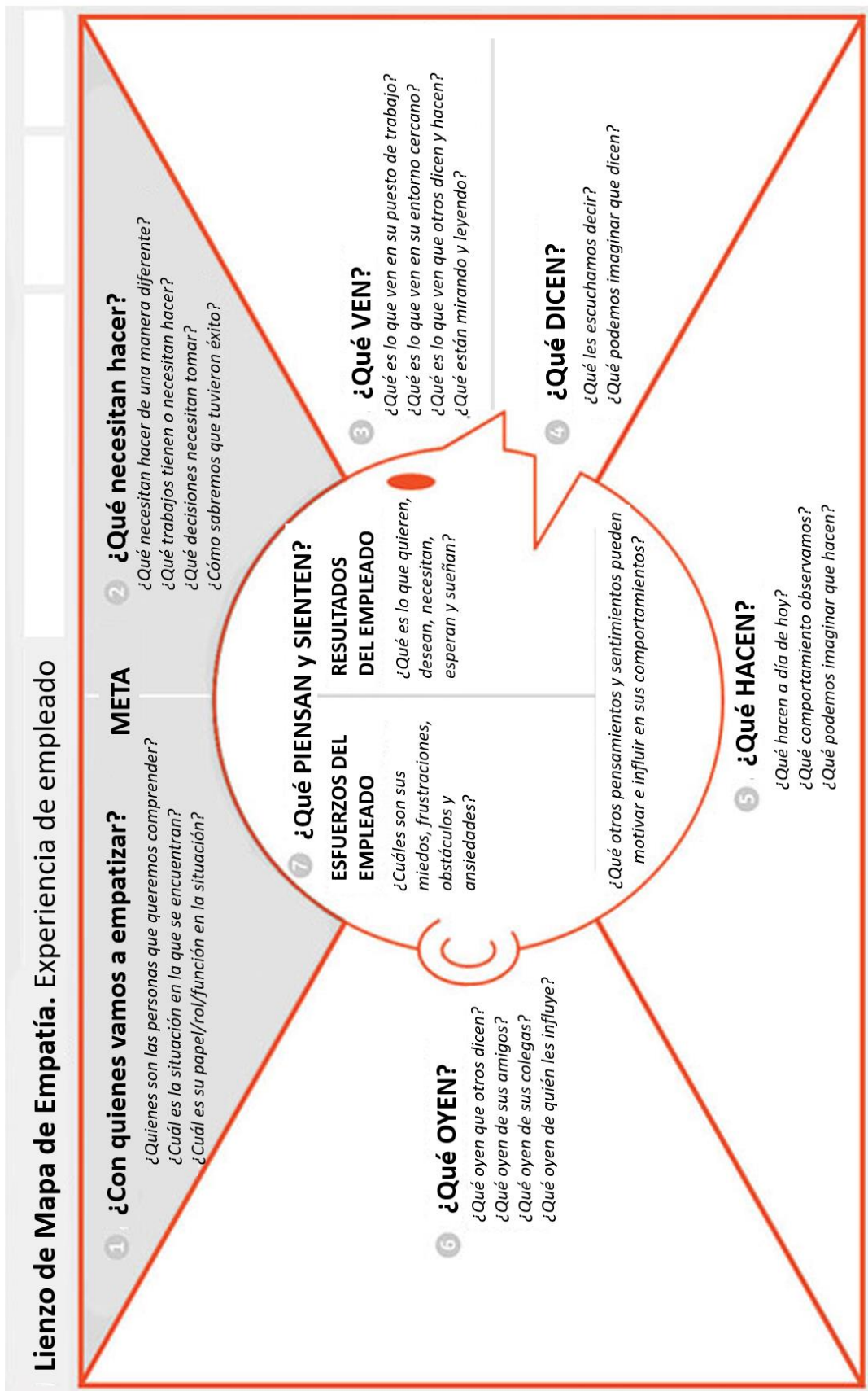
- **Organizando entrevistas a empleados/as:** conformar una ronda de entre 8 y 12 entrevistas, dónde se planteen preguntas básicas basadas en las cuestiones que recoge el Mapa de Empatía.
  - ❖ **¿Qué oye?** Esta pregunta permitirá saber qué información u opiniones percibe de sus compañeros/as, de la familia, de los amigos, del jefe, etc.
  - ❖ **¿Qué dice y hace?** Esta pregunta ayuda a saber si existe una coherencia entre lo que dice y lo que hace o si hay razones que expliquen que en ocasiones no haga lo que dice. También se orienta a saber qué les dice a quienes le rodean.
  - ❖ **¿Qué ve?** Esta pregunta está relacionada con los entornos espaciales, sociales y digitales que influyen en la experiencia de empleado. Es importante tener en cuenta su opinión acerca del espacio de oficina, pero también sobre las interacciones con los demás en el lugar de trabajo. Además, cabe destacar que cada vez es más importante conocer su experiencia como persona usuaria de herramientas digitales.
  - ❖ **¿Qué piensa y siente?** Esta información permitirá saber qué es lo que le hace sentir bien y lo que le causa malestar.
  - ❖ **¿Cuáles son sus esfuerzos y resultados?** Al recorrer los distintos campos que rodean el Mapa de Empatía, se descubren temas que describen la experiencia de empleado y que se podrán clasificar después en la parte central, en **esfuerzos (inconvenientes, puntos débiles o lo que no gusta) y resultados (ventajas, puntos fuertes y lo que les satisface en mayor medida)**. Este es el punto de partida para diseñar la *employee experience*.

### **DISEÑO DE LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO**

Llegados a este punto, según el artículo de Management Kits, se deben definir y priorizar los distintos desafíos que plantea el diseño de la experiencia de empleado:

- Después de desarrollar el Mapa de Empatía, se deberán **detectar los elementos de la experiencia de empleado que se tendrían que transformar o modificar**. Pueden verse afectados muchos aspectos, por ejemplo:
  - ❖ **La organización del trabajo.**
  - ❖ **Las estructuras y prácticas de gestión.**
  - ❖ **Procesos centrales de Recursos Humanos**, como la gestión del desempeño.

A continuación, ponemos a tu disposición un Mapa de Empatía en *employee experience* a partir de su versión actualizada en 2017, por si quieres empezar a practicar su uso.





## La experiencia

### equipo humano

Soluciones innovadoras en recursos humanos

**Equipo Humano** es una consultora española especializada en gestión estratégica de Recursos Humanos. La firma, que actualmente cuenta con más de 20 personas colaboradoras, fue fundada en el año 2000 con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas a través de sus personas.

- ✓ Equipo Humano considera que los/as trabajadores/as son “clientes internos” a los que hay que seducir y satisfacer con una cultura de empresa y un objetivo común. Y, como pasa con los clientes externos, la única forma de satisfacerlos es conocerlos. Con este objetivo, en 2015 lanzaron una herramienta sencilla e innovadora: **Cliento**.
- En el artículo [Entendiendo al cliente interno](#), publicado en su página web, explican que Cliento es “un producto de consultoría innovador que aplica técnicas de *design thinking* al conocimiento del cliente interno y la identificación de sus necesidades”. Esta herramienta está pensada para que el Área de Recursos Humanos de cualquier organización pueda enfocar sus estrategias y proyectos al desarrollo y retención de talento. El punto de partida de esta herramienta es el Mapa de Empatía.
- Según se expone en el mismo artículo, **las fases de aplicación de Cliento son:**
  - ❖ Seleccionar variables de segmentación en el equipo interno.
  - ❖ Crear la personalidad de cada segmento de clientes internos.
  - ❖ Aplicar el Mapa de Empatía a cada segmento.
  - ❖ Validar con una pequeña muestra de Cliento que las hipótesis planteadas son reales y determinar si se deben realizar ajustes.
  - ❖ Definir objetivos y acciones a desarrollar para cada segmento.
- **Una experiencia de aplicación exitosa de Cliento:** [Ana Ribera, consultora senior de Equipo Humano, explica cómo se utilizó esta herramienta](#) en el caso de un grupo de encargados en una red de talleres de reparación de vehículos vinculada a una aseguradora. A continuación, explicamos los pasos que siguieron:
  - ❖ **Constituir un grupo de trabajo** que estaría presente en las diferentes dinámicas. Por parte de la empresa, estaba



conformado por el Director de Recursos Humanos y cuatro técnicos.

- ❖ **Organizar una primera dinámica** para reflexionar sobre cuáles eran las principales variables que establecían diferencias entre los encargados. Se llegó a la conclusión de que en esta empresa eran la dimensión del taller, la antigüedad en el puesto, su procedencia (promoción interna o selección) y los conocimientos en gestión de personas y en mecánica.
- ❖ **Organizar una segunda dinámica en base a las variables identificadas.** En dicha dinámica se procede a la creación de segmentos de encargados utilizando el Mapa de Empatía y la herramienta Cliente. Se pone nombre y edad a los segmentos de encargados para empatizar más con ellos. En el caso de la red de talleres, se conformaron tres perfiles diferenciados. Por eso, las necesidades y preferencias de cada grupo eran también muy distintas.
- ❖ **Organizar tres dinámicas separadas para definir el plan de acción más adecuado para cada uno de los segmentos de encargados.** El Área de Recursos Humanos tiene el reto de ofrecer acciones y proyectos que permitan el desarrollo de los tres segmentos de encargados.

## TimeOff

**TimeOff** es un proyecto del investigador en *User experience (UX)* y *User Interface (UI)* [Álvaro Alcaraz](#), que realizó en el marco del *bootcamp Ironhack*. Con dicho proyecto, trata de dar una solución a aquellas organizaciones que tienen problemas a la hora de organizar las vacaciones de sus personas colaboradoras.

- ✓ Tal y como explica el propio Álvaro Alcaraz en el artículo [HR Project – UX/UI Case Study](#), después de realizar varias encuestas y entrevistas a trabajadores/as y directivos/as se dio cuenta de que aún muchas empresas organizan las vacaciones a través de un calendario en papel o haciendo uso de otros sistemas poco prácticos. De este modo, es difícil que las personas colaboradoras puedan coordinarse adecuadamente, ya que desconocen cuáles son los días escogidos por las demás. También es complejo para los/as managers recopilar la información y clasificarla manualmente para poder dar su aprobación a las peticiones recibidas.
- Con el fin de encontrar una solución a esta problemática, Alcaraz desarrolló el proyecto **TimeOff**. Uno de sus primeros pasos fue crear dos personalidades distintas, una para cada tipo de usuario de la herramienta: el/la manager (a la que llamó Elsa) y el/la empleado/a (al que llamó Tom). **Para ayudarse en la creación de dichas**

**personalidades utilizó el Mapa de Empatía**, que le permitió unificar toda la información obtenida en las entrevistas sobre los dos tipos de usuarios.

- ❖ A través del Mapa de Empatía definió (tanto en el caso de Tom como en el de Elsa) su personalidad, sus gustos, su trabajo, sus conocimientos y sus habilidades.
- De este modo, Alcaraz pudo conocer las necesidades de managers y también de trabajadores/as, lo cual le permitió saber qué funciones debía incluir en su herramienta para que esta fuera útil y cómoda para ambos grupos.

## Materiales

### Bibliografía básica

Gray, Dave; Brown, Sunni; Macanufo, James. *Gamestorming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores del cambio*. Barcelona: Deusto, 2012

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto, 2011

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Alan; Bernarda, Gregory; Papadacos, Patricia. *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Barcelona: Deusto, 2015

### Materiales en línea

#### Vídeo sobre la empatía – Brené Brown

La académica, investigadora y escritora estadounidense Brené Brown nos ayuda a distinguir a través de este vídeo entre empatía y simpatía. Además, nos recuerda que únicamente podemos crear una conexión empática auténtica con los demás si somos suficientemente valientes como para enfrentar nuestras propias fragilidades.

<https://www.youtube.com/watch?v=1Ewgu369Jw&t=1s>

Gray, Dave. "Updated Empathy Map Canvas". *XPLANE*, 15/07/2017.

En este artículo uno de los creadores del Mapa de Empatía, Dave Gray, habla del éxito de esta herramienta y explica por qué decidió actualizarla tiempo después de su desarrollo. Además, expone las principales diferencias entre la primera y la segunda versión del Mapa de Empatía y ofrece algunos consejos para usarlo adecuadamente.

<https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>

Bach, Olaf. "The why, how, and what of employee experience design". *Management Kits*, 09/04/2019.

Un interesante artículo en el que se habla de uno de los principales usos del Mapa de Empatía en el ámbito de los Recursos Humanos: el diseño de la experiencia de empleado. Se explica cómo se debe usar esta herramienta para saber qué aspectos tiene que mejorar la organización con el fin de retener talento.

<https://www.managementkits.com/blog/2019/4/8/the-why-how-and-what-of-employee-experience-design>

### **Unidades de Conocimiento relacionadas**

- Liderazgo humilde (2021): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/15086-liderazgo-humilde7>
- *Soft skills* (2021): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14638-soft-skills>
- Experiencia de empleado (2016): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/12599-experiencia-del-empleado>