

UNITAT DE
CONEIXEMENT
Desembre 2021



Els mapes d'empatia

“Si l'èxit té un secret, és veure el punt de vista d'una altra persona i contemplar les coses des del seu angle i des del teu propi”

Henry Ford

Què és?

Comprendre clients, usuaris, companyes i companys, i conèixer quines són les seves necessitats és cada vegada més important. Amb l'objectiu d'ajudar-nos a aprofundir en el seu coneixement, a empatitzar amb les seves vivències i a adaptar-nos a les seves necessitats, l'empresa fundada per Dave Gray, [XPLANE](#), va desenvolupar el que es coneix com a **Mapa d'Empatia**. Aquesta eina va aparèixer per primera vegada al llibre de Gray [Game Storming: 83 juegos para innovadores, inconformistas y generadores de cambio](#) al 2012, encara que va ser ideada un temps abans per Scott Matthews, un dels col·laboradors a XPLANE.

- ✓ **Què és el Mapa d'Empatia?** És una eina de *visual thinking* utilitzada per comprendre les necessitats de clients o usuaris. Tal com s'explica al post [Qué es el Mapa de Empatía y Posibles Usos](#), publicat al blog de l'empresa Izo, el Mapa d'Empatia "proporciona més claredat per treballar en els objectius o reptes dels projectes, enfocats a tenir al client al centre".
 - En un Mapa d'Empatia es contempen i es detallen els aspectes següents: **a qui volem entendre millor, què necessitem que faci, què és el que veu, què és el que diu, què és el que fa, què és el que escolta i què és el que pensa i sent.**
 - Des que es va donar a conèixer, el Mapa d'Empatia ha estat molt utilitzat i ha tingut més èxit del que esperaven els propis creadors. De fet, aquesta eficaç eina ha arribat a aparèixer al [pla d'estudis de la Stanford D School](#).
- ✓ Al llarg dels anys s'han fet nombroses versions del Mapa d'Empatia, cosa que ha provocat un cert allunyament del concepte original. Aquesta va ser la raó principal que va portar Dave Gray a plantejar-se la possibilitat d'elaborar una **versió actualitzada del Mapa d'Empatia**, que es va donar a conèixer al 2017.
 - Gray va redissenyar l'eina després de treballar amb Alex Osterwalder, creador del [Business Model Canvas](#), per desenvolupar una nova eina pensada per mapejar la cultura organitzacional: el [Culture Map](#). Tal com explica el mateix Gray a l'article [Updated Empathy Map Canvas](#), publicat a Medium, aquest procés li va permetre aprendre molt i el va ajudar a elaborar una versió del Mapa d'Empatia que ofereix millors experiències i resultats.
 - **Què hi ha de nou a la versió actualitzada?** A [Visual-Mapping.es](#) s'hi explica quins són els principals canvis:
 - ❖ S'hi incorpora l'apartat "Fita" per aclarir el context i el propòsit del mapa.

- ❖ S'enumeren les seccions per fer més explícita la seqüència de passos a seguir. Cada pas va acompanyat de senzilles instruccions.
- ❖ La categoria "Pensa i sent" (pensaments que es poden endevinar, però no observar) és considerada fonamental, per la qual cosa en la nova versió es col·loca dins de la forma central que simbolitza el cap de la persona usuària o client. D'aquesta manera, es diferencia més clarament dels fenòmens observables, que es troben fora del cap.
- Al mateix article de Visual-Mapping.es s'ofereixen alguns **consells que cal tenir en compte a l'hora d'utilitzar la nova versió del Mapa d'Empatia:**
 - ❖ Seguir l'ordre establert, començant per la categoria "meta" i acabant per la forma central dedicada als pensaments.
 - ❖ Completar el mapa en el sentit de les agulles del rellotge.

Eines

Originàriament, el **Mapa d'Empatia** es va desenvolupar per ser utilitzat en l'àmbit del **Màrqueting**, tal com podem extreure de l'article [Mapa de empatia: qué es y 6 pasos para crear uno de calidad](#), publicat a RD Station. A través d'aquesta eina, les empreses busquen aconseguir una cosa tan fonamental com comprendre els clients detallant-ne la personalitat. Més concretament, com s'exposa a l'article [¿Qué es un mapa de empatía y cómo se relaciona con tu buyer personal?](#), publicat a HubSpot, **les funcions principals de l'eina en aquest camp són:**

- ✓ Estructurar de forma clara els desitjos i necessitats del client per tal de poder-los avaluar fàcilment.
- ✓ Proporcionar una major entesa del públic objectiu, posant el focus en els seus problemes i desitjos.
- ✓ Donar suport a les empreses en les etapes d'anàlisi d'audiència. Així, doncs, el Mapa d'Empatia pot ser utilitzat com una eina econòmica.

Tot i això, l'aplicació d'aquesta eina no es limita exclusivament al Màrqueting. També és útil en altres àmbits, com és el cas de **Recursos Humans** i del **Management** en general. A continuació, en destaquem alguns dels **usos** en aquests camps:

- ✓ **Per gestionar la participació dels stakeholders en un projecte:** per tenir informació detallada relativa a les diferents parts interessades en un projecte es recomana elaborar un Mapa d'Empatia. Pot ajudar a detectar com els *stakeholders* es veuran afectats pel projecte i, al seu torn, com hi poden influir. Tot i això, a l'article [La gestión de los interesados de un proyecto a través del mapa de empatía](#), publicat a Wolf Project, es proposa adaptar l'eina desenvolupada per XPLANE a aquest ús concret.
 - **Quina és la vostra proposta?** Estructurar el mapa en 5 àrees principals per detallar de forma individualitzada la informació següent en relació amb cada *stakeholder*: què espera del projecte, com es comunica, què veu (quines són les seves influències i interessats clau), què diu i què fa (què diu que li interessa i a qui influeix) i debilitats i fortaleces (anàlisi DAFO).

- ✓ **Per gestionar la reassignació de personal:** quan una empresa es troba davant del desafiament de reassignar el personal cap a nous rols, el Mapa d'Empatia pot ser especialment útil. Segons s'exposa a l'article [Cómo ayudan los mapas de empatía en la reasignación de personal](#), publicat a Observatorio de Recursos Humanos, aquesta eina "pot ressaltar la millor manera d'optimitzar la manera com les persones treballen", ja que permet comprendre les necessitats de treballadors/es abans de prendre una decisió.
 - Al mateix article, es destaca que involucrant les persones afectades pel canvi i mapejant les seves necessitats, serà més fàcil fer front a les possibles resistències que puguin sorgir.

- ✓ **Per facilitar el treball en equip:** segons l'article [¿Problemas con tus colaboradores? Usa un mapa de empatía](#), publicat a BlogRH – Amedirh, és convenient utilitzar aquesta eina perquè el/la líder i el seu equip es plantegin preguntes com ara què els preocupa, què els importa realment però no diuen, quines són les seves expectatives, etc. També els permet identificar quines són les persones clau al seu entorn i quins problemes enfronten, així com observar el comportament que té cada persona en públic (si influeix en altres membres de l'equip, amb qui parla habitualment, etc.). Tota aquesta informació serà útil per crear millors estratègies de treball i, probablement, ajudarà el/la líder a conèixer millor els altres i a detectar les situacions que poden estar afectant a cada persona per tal de trobar solucions.

- ✓ **Per millorar l'experiència d'empleat i aconseguir un compromís més gran:** desenvolupar un Mapa d'Empatia també pot ser útil per comprendre millor les persones empleades i construir o redissenyar la seva experiència a l'empresa, tal com s'explica en l'article [Employee Experience: Using Empathy Maps to Design Better Engagement](#), publicat a HR bartender. L'organització pot recopilar dades sobre les persones col·laboradores a través d'entrevistes personals, *focus groups* o enquestes. L'anàlisi d'aquesta informació pot ajudar a comprendre les motivacions, les frustracions i els objectius de les persones empleades. Coneixent-les millor, és més fàcil augmentar el seu compromís amb l'organització.

La dada

Sembla que existeix una certa correlació entre el nivell d'empatia existent en una organització i el creixement, la productivitat i els guanys. Ho demostra l'*Índex Global d'Empatia* les principals conclusions del qual s'exposen en l'article [The Most Empathetic Companies](#), publicat a Harvard Business Review. Destaquen les dades següents:

- ✓ Les empreses que ocupaven els 10 primers llocs a l'*Índex Global d'Empatia* van **augmentar el valor més del doble** que les 10 últimes. A més, **van generar un 50% més de beneficis**.
- ✓ La importància de l'empatia també es veu reflectida si es fa un anàlisi per departaments dins una mateixa organització: **hi ha una correlació de fins al 80% entre els departaments amb més empatia i els que tenen un alt rendiment**.

Guia de Treball

DONAR FORMA A L'EXPERIÈNCIA D'EMPLEAT: PRIMER PAS

Per millorar l'experiència d'empleat és positiu que les empreses tinguin en compte els beneficis i les comoditats que ofereixen als seus treballadors/es, però haurien de posar el focus en altres qüestions (relacions entre els membres dels equips, èxits, etc.) que únicament podran comprendre tenint un ampli coneixement de l'empleat/da. A l'article [The why, how, and what of employee experience design](#), publicat a Management Kits, es parla de com Recursos Humans pot donar forma a l'*employee experience*:

- **Respondre la pregunta "per què"**: és important tenir clar el propòsit general de l'experiència d'empleat i saber com es relaciona amb altres iniciatives de Recursos Humans i amb l'estratègia general de l'empresa. D'aquesta manera, es podrà definir com seria una experiència d'empleat amb èxit a l'organització.

DONAR FORMA A L'EXPERIÈNCIA D'EMPLEAT: DESENVOLUPAMENT DEL MAPA D'EMPATIA

Segons el mateix article de Management Kits, per donar forma a l'experiència d'empleat el següent que s'ha de fer és desenvolupar una comprensió profunda de les persones recopilant dades i observacions. Per això, és recomanable elaborar un Mapa d'Empatia. Com?

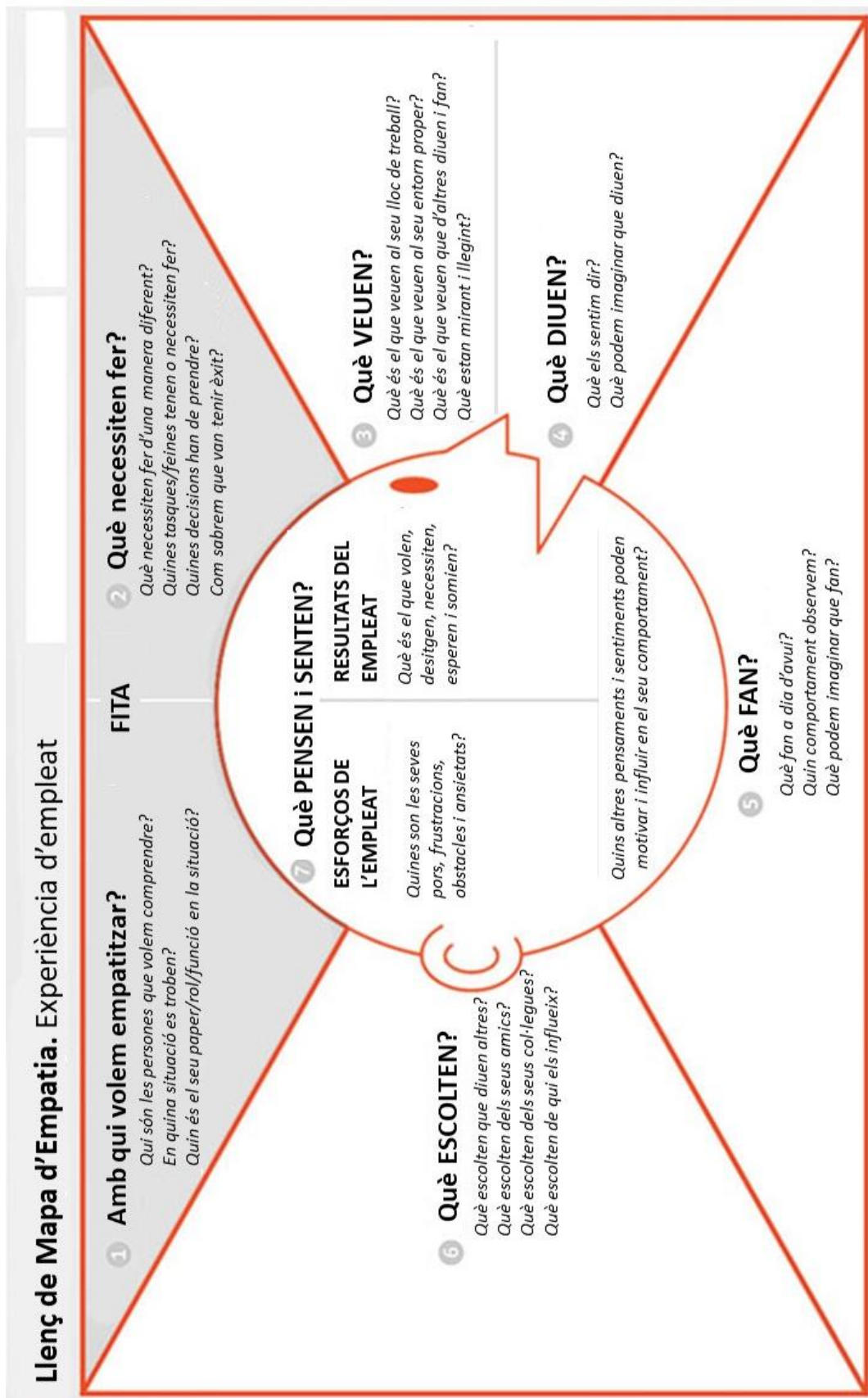
- **Organitzant entrevistes a empleats/des:** conformar una ronda d'entre 8 i 12 entrevistes, on es plantegin preguntes bàsiques basades en les qüestions que recull el Mapa d'Empatia.
 - ❖ **Què sent?** Aquesta pregunta permetrà saber quina informació o opinions percep dels companys/es, de la família, dels amics, del cap, etc.
 - ❖ **Què diu i fa?** Aquesta pregunta ajuda a saber si hi ha una coherència entre el que diu i el que fa o si hi ha raons que expliquin que de vegades no faci el que diu. També s'orienta a saber què els diu als qui l'envolten.
 - ❖ **Què veu?** Aquesta pregunta està relacionada amb els entorns espacials, socials i digitals que influeixen a l'experiència d'empleat. És important tenir en compte la seva opinió sobre l'espai d'oficina, però també sobre les interaccions amb els altres al lloc de treball. A més, cal destacar que cada cop és més important conèixer la seva experiència com a persona usuària d'eines digitals.
 - ❖ **Què pensa i sent?** Aquesta informació permetrà saber què és el que el fa sentir bé i què li causa malestar.
 - ❖ **Quins són els seus esforços i resultats?** En recórrer els diferents camps que envolten el Mapa d'Empatia, es descobreixen temes que descriuen l'experiència d'empleat i que es podran classificar després a la part central, **en esforços (inconvenients, punts febles o allò que no agrada) i resultats (avantatges, punts forts i el que els satisfà més)**. Aquest és el punt de partida per dissenyar l'*employee experience*.

DISSENY DE L'EXPERIÈNCIA D'EMPLEAT

Arribats a aquest punt, segons l'article de Management Kits, cal definir i prioritzar els diferents desafiaments que planteja el disseny de l'experiència d'empleat:

- Després de desenvolupar el Mapa d'Empatia, cal **detectar els elements de l'experiència d'empleat que s'haurien de transformar o modificar**. Poden veure's afectats molts aspectes, per exemple:
 - ❖ **L'organització del treball.**
 - ❖ **Les estructures i pràctiques de gestió.**
 - ❖ **Processos centrals de Recursos Humans**, com la gestió de l'acompliment.

A continuació, posem a la teva disposició un Mapa d'Empatia en *employee experience* a partir de la seva versió actualitzada l'any 2017, per si vols començar a practicar-ne l'ús.



L'experiència

equipo humano

Soluciones innovadoras en recursos humanos

Equipo Humano és una consultora espanyola especialitzada en gestió estratègica de Recursos Humans. La firma, que actualment compta amb més de 20 persones col·laboradores, va ser fundada l'any 2000 amb l'objectiu de millorar la competitivitat de les empreses a través de les persones.

- ✓ Equipo Humano considera que els/les treballadors/es són "clients interns" als quals cal seduir i satisfer amb una cultura d'empresa i un objectiu comú. I, com passa amb els clients externs, l'única manera de satisfer-los és conèixer-los. Amb aquest objectiu, al 2015 van llançar una eina senzilla i innovadora: **Cliento**.
- A l'article [Entendiendo al cliente interno](#), publicat a la seva pàgina web, expliquen que Cliento és "un producte de consultoria innovador que aplica tècniques de *design thinking* al coneixement del client intern i la identificació de les seves necessitats". Aquesta eina està pensada perquè l'Àrea de Recursos Humans de qualsevol organització pugui enfocar les seves estratègies i projectes al desenvolupament i a la retenció de talent. El punt de partida d'aquesta eina és el Mapa d'Empatia.
- Segons s'exposa al mateix article, **les fases d'aplicació de Cliento són:**
 - ❖ Seleccionar variables de segmentació en l'equip intern.
 - ❖ Crear la personalitat de cada segment de clients interns.
 - ❖ Aplicar el Mapa d'Empatia a cada segment.
 - ❖ Validar amb una petita mostra de Cliento que les hipòtesis plantejades són reals i determinar si s'han de fer ajustaments.
 - ❖ Definir objectius i accions a desenvolupar per a cada segment.
- Una experiència d'aplicació amb èxit de Cliento: [Ana Ribera, consultora sènior d'Equipo Humano, explica com es va utilitzar aquesta eina](#) en el cas d'un grup d'encarregats en una xarxa de tallers de reparació de vehicles vinculada a una asseguradora. A continuació, expliquem els passos que van seguir:
 - ❖ **Constituir un grup de treball** que estaria present a les diferents dinàmiques. Per part de l'empresa, estava conformat pel director de Recursos Humans i quatre tècnics.

- ❖ **Organitzar una primera dinàmica** per reflexionar sobre quines eren les principals variables que establien diferències entre els encarregats. Es va arribar a la conclusió que en aquesta empresa eren la dimensió del taller, l'antiguitat al lloc, la procedència (promoció interna o selecció) i els coneixements en gestió de persones i en mecànica.
- ❖ **Organitzar una segona dinàmica sobre la base de les variables identificades.** En aquesta dinàmica es procedeix a crear segments d'encarregats utilitzant el Mapa d'Empatia i l'eina Cliento. Es posa nom i edat als segments d'encarregats per empatitzar-hi més. En el cas de la xarxa de tallers, es van conformar tres perfils diferenciats. Per això, les necessitats i les preferències de cada grup eren també molt diferents.
- ❖ **Organitzar tres dinàmiques separades per definir el pla d'acció més adequat per a cadascun dels segments d'encarregats.** L'Àrea de Recursos Humans té el repte d'oferir accions i projectes que permetin el desenvolupament dels tres segments d'encarregats.

TimeOff

TimeOff és un projecte de l'investigador en *User experience* (UX) i *User Interface* (UI) [Álvaro Alcaraz](#), que va realitzar en el marc del *bootcamp Ironhack*. Amb aquest projecte, intenta donar una solució a les organitzacions que tenen problemes a l'hora d'organitzar les vacances de les seves persones col·laboradores.

- ✓ Tal com explica el mateix Álvaro Alcaraz a l'article [HR Project – UX/UI Case Study](#), després de realitzar diverses enquestes i entrevistes a treballadors/es i directius/ves es va adonar que encara són moltes les empreses que organitzen les vacances a través d'un calendari en paper o fent ús d'altres sistemes poc pràctics. D'aquesta manera, és difícil que les persones col·laboradores es puguin coordinar adequadament, ja que desconeixen quins són els dies escollits pels/per les altres. També és complex per als/les managers recopilar la informació i classificar-la manualment per poder donar la seva aprovació a les peticions rebudes.
- Per tal de trobar una solució a aquesta problemàtica, Alcaraz va desenvolupar el projecte **TimeOff**. Un dels seus primers passos va ser crear dues personalitats diferents, una per a cada tipus d'usuari de l'eina: el/la manager (a qui va anomenar Elsa) i l'empleat/da (a qui va anomenar Tom). **Per ajudar-se a crear aquestes personalitats va utilitzar el Mapa d'Empatia**, que li va permetre unificar tota la informació obtinguda en les entrevistes sobre els dos tipus d'usuaris.

- ❖ A través del Mapa d'Empatia va definir (tant en el cas de Tom com en el d'Elsa) la seva personalitat, els gustos, el treball, els coneixements i les habilitats.
- D'aquesta manera, Alcaraz va poder conèixer les necessitats de managers i també de treballadors/es, la qual cosa li va permetre saber quines funcions havia d'incloure a la seva eina perquè aquesta fos útil i còmoda per a tots dos grups.

Materials

Bibliografia bàsica

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

Materials en línia

Vídeo sobre l'empatia – Brené Brown

L'acadèmica, investigadora i escriptora nord-americana Brené Brown ens ajuda a distingir mitjançant aquest vídeo entre empatia i simpatia. A més, ens recorda que només podem crear una connexió empàtica autèntica amb els altres si som prou valents per enfrontar les nostres pròpies fragilitats.

<https://www.youtube.com/watch?v=1Ewvgu369Jw&t=1s>

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

En aquest article un dels creadors del Mapa d'Empatia, Dave Gray, parla de l'èxit d'aquesta eina i explica per què va decidir actualitzar-la després del seu desenvolupament. A més, exposa les principals diferències entre la primera i la segona versió del Mapa d'Empatia i ofereix alguns consells per utilitzar-lo adequadament.

<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 interessant article en què es parla d'un dels usos principals del Mapa d'Empatia en l'àmbit dels Recursos Humans: el disseny de l'experiència d'empleat. S'explica com cal fer servir aquesta eina per saber quins aspectes ha de millorar l'organització per tal de retenir talent.

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

Unitats de Coneixement relacionades

- Lideratge humil (2021): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/15086-lideratge-humil>
- *Soft skills* (2021): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14638-soft-skills>
- Experiència d'empleat (2016): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/12599-experiencia-de-l-empleat>