

# De las Encuestas de Clima a los Mapas de Empatía

Un viraje necesario para generar un impacto real en el negocio



## Samanta Capurro

CX/EX. Especialista en Experiencia del Empleado, Cambio Cultural y Marca Empleadora

Voy a empezar este artículo citando a Manuel Tessi, un referente indiscutido en materia de Comunicación Interna en las organizaciones de quién he aprendido mucho y que creo que dio en la tecla -una vez más- cuando dijo: “La complejidad de las ciencias sociales no tolera una réplica indiscriminada de las mismas tácticas en diferentes organizaciones. El criterio óptimo para esa difusión es hacer foco en el paso intermedio entre la teoría y la práctica. Esto implica dar a conocer las premisas de gestión que, basadas en metodología, permitieron darles éxito a las mejores prácticas. De tal manera, cada organización luego podrá aplicar dichas premisas según su juicio, atendiendo a su contexto, a su cultura y a sus propias circunstancias”. Con esta síntesis maravillosa, que me sirve a mi también de introducción, quiero encuadrar esta nota. Me propongo compartir con ustedes algunos conceptos esenciales en relación al trabajo en #experiencias (voy a hacer foco en la experiencia del empleado, pero los mismos

sirven de igual modo para trabajar en la experiencia del cliente) y hacer foco en un instrumento de gestión esencial que son los **Mapas de Empatía**. Quiero contarles **qué son, para qué sirven, cómo se construyen, por qué suponen un avance interesantísimo en la gestión de cultura respecto de las tradicionales encuestas de clima, y cómo podemos gestionar a partir de ellos**.

Empecemos por establecer el vínculo entre Experiencia del Empleado (EX), Compromiso, y Clima Organizacional. La EX se enfoca en la perspectiva individual de las personas, y la calidad de tales experiencias tendrán un efecto directo en su compromiso racional y emocional en la organización. Por su parte, cuando hablamos de Clima nos referimos al ambiente colectivo, que también se construye con la suma de múltiples experiencias individuales.

Entonces,

### ¿De qué hablamos cuando hablamos de EX?

La EX es la voz de las personas en relación con la organización en tanto lugar para trabajo. Se construye a partir de las vivencias individuales de los trabajadores (reales o potenciales; actuales, pasados o futuros) en sus múltiples interacciones con la organización.

Cuando indagamos acerca de cuáles son los elementos que más impactan en la construcción de experiencias valiosas de empleo, encontramos que la calidad de los

vínculos (con el jefe, con el propio equipo y con el resto de los equipos con los que se tiene mayor interacción) y las condiciones de posibilidad que ofrecen la calidad de los procesos, la robustez de los sistemas de gestión disponibles para el trabajo diario, y la agilidad en la gestión, son aún más potentes que la mayoría de los elementos transaccionales (como el acceso a cursos formales de capacitación, los paquetes de beneficios o los reconocimientos que suelen incluirse en los Programas de Recognition). Trabajar en EX es, en esencia, trabajar en #cultura.

- Poder teletrabajar 2 o 3 veces por semana, no compensa la reunionitis.
- Las clases de yoga o de mindfulness gratis, no resuelven mi contractura por tener la agenda siempre explotada.
- Que RRHH te mande un desayuno de regalo como parte de tu proceso de inducción, no compensa que no te sientas bienvenido por tu jefe o por tu equipo de trabajo.

## Trabajar en EX es trabajar en Cultura

Les comparto algunos números concretos para darle mayor peso a estas afirmaciones. Desde el equipo de SAVVY llevamos diez años de gestión en estos temas, y sobre la base de más de treinta y seis mil puntos de datos podemos afirmar que, en la construcción de experiencias valiosas de empleo, el 72% de los elementos relacionales resultan importantes o muy importantes, mientras que el 65% de los elementos culturales tienen esa relevancia y sólo el 60% de los elementos transaccionales realmente mueven la aguja en las expectativas de las personas. Pero aun con estos datos, esta información es

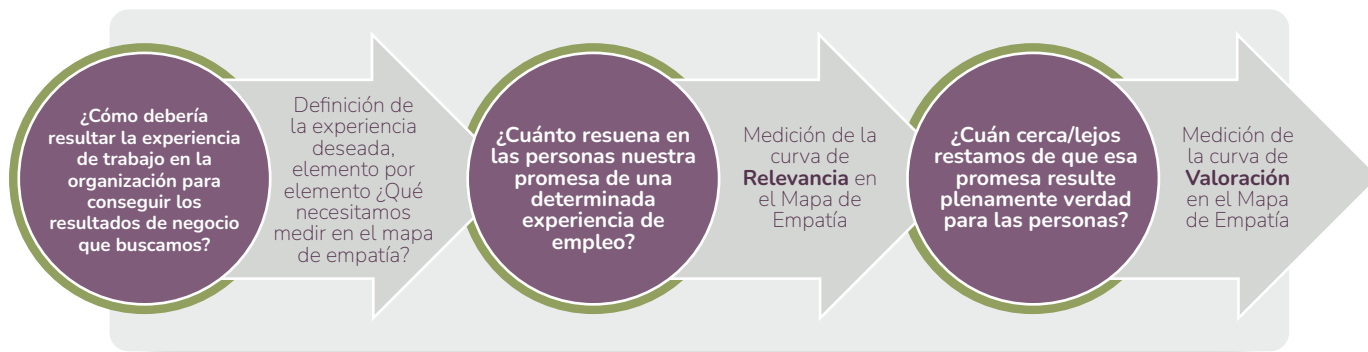
insuficiente para definir por dónde necesitamos empezar a gestionar; son miles los puntos de interacción y los elementos que condicionan las experiencias. Los Mapas de Empatía son el instrumento de base por excelencia para empezar a trabajar en el diseño y en la gestión de la Experiencia del Empleado (EX). Nos permiten indagar acerca de los elementos que condicionan la experiencia holística del empleado y nos ayudan a entender el grado de resonancia que tienen las declaraciones del negocio en las personas.

Para construirlos, tomamos como punto de partida las definiciones de cultura organizacional. El propósito de la organización, la definición de su Misión, sus Valores, y sus Comportamientos o Competencias deseadas, son la piedra angular en cualquier proyecto de Experiencia del Empleado (EX), de Marca Empleadora (que es consecuencia de las experiencias que brindamos, mucho más que de las historias que contamos) y de Cambio Cultural (porque detrás de cualquier proceso de mejora, siempre hay, en mayor o menor medida, un proceso de cambio); tres caras de una misma moneda. Estas definiciones, que nacen siempre del negocio, nos marcan el rumbo respecto de cuál es la promesa de empleo que necesitamos garantizar.

Los Mapas de Empatía nos muestran el nivel de resonancia que tiene la promesa de empleo de la organización en las personas. Y nos permite encontrar cuáles, de todos los elementos que componen la experiencia de trabajo en la organización, son los que a las personas les resultan más relevantes; es decir, cuáles “le mueven la aguja” en su ideal de empleo.

Este primer punto, nos da la pauta de que la construcción del Mapa de Empatía es una tarea artesanal para cada organización, porque parte, justamente, de lo que cada una de ellas definió como meta para su propio negocio. Y los puntos de dolor que encontremos y sobre los que decidamos enfocarnos a trabajar, deberían monitorearse en relación a tales metas, porque, en definitiva, para eso trabajamos: para generar un impacto real en los números del negocio.

Pero los Mapas de Empatía nos muestran otro dato esencial, que son las brechas entre la relevancia (cuánto pesan los elementos que la organización definió como meta en el ideal de empleo de las personas) y la valoración (es decir, cuán cerca o lejos está la experiencia real de esa persona en esta organización, en relación a su expectativa). En síntesis: la brecha entre “expectativa” y “realidad” desde la mirada de las propias personas.



En síntesis, los Mapas de Empatía se construyen a partir de las experiencias de empleo que el negocio definió como necesarias: ¿cómo debería resultar la experiencia de trabajo en esta organización? ¿Qué estilo de liderazgo necesitamos? ¿Cómo debería resultar el vínculo entre las áreas? ¿Qué experiencias deberían tener nuestros colaboradores en relación a los procesos y herramientas de gestión que usan a diario en sus puestos? ¿Cuán ágil debería resultar la toma de decisiones? ¿Qué grado de autonomía deberían experimentar las personas en sus puestos? Y así podríamos seguir enumerando elementos que consideremos esenciales en cada caso.

Para cada uno de ellos, tendremos que pensar luego en las **preguntas de Relevancia** (que responden a la pregunta de “En tu ideal de empleo, ¿cuán importante es para vos...?”) y, en espejo, las **preguntas de Valoración** (que responden a la pregunta “En tu experiencia real de empleo en esta organización, ¿cuán valiosa es tu experiencia en relación con ...?”). Y tendremos como resultado los siguientes componentes:



### Curva de Relevancia

La curva de Relevancia nos muestra el nivel de resonancia que tiene la promesa de empleo de la organización en las personas. Mide cuán relevante es cada uno de los elementos definidos, en relación al ideal de empleo de la persona.

(Expectativa)



### ¡Experiencias Wow! y ¡Experiencias Ouch!

Son aquellos elementos dónde las brechas entre expectativa y realidad son menos y más marcadas respectivamente.



### Curva de Valoración

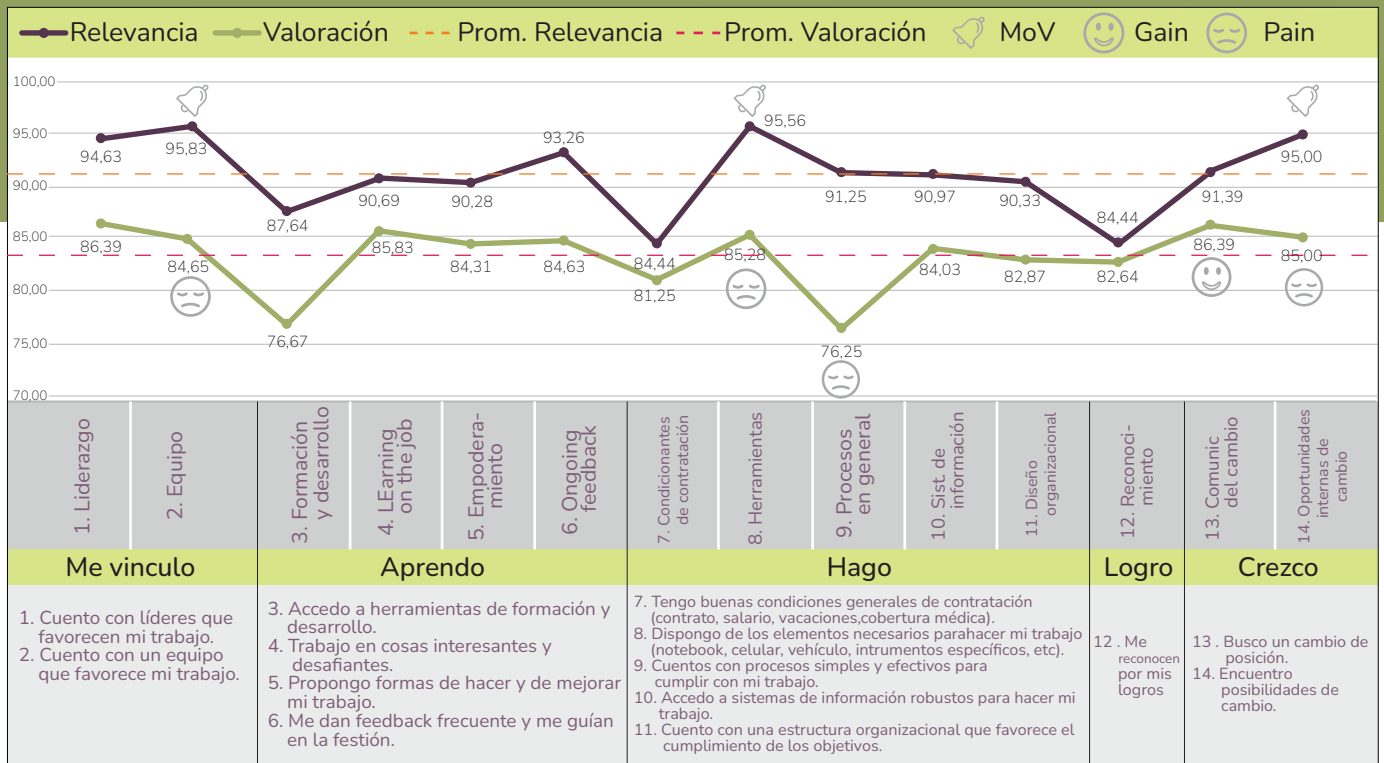
Muestra cuán valiosa es su experiencia personal en la organización hoy. (Realidad)



### Momentos de Verdad (MoV)

Son aquellos elementos que resultan claramente más relevantes para las personas; aquellos en donde la expectativa llega a sus picos más altos. Son los elementos que a las personas “le mueven la aguja”

No existe una forma única de representar gráficamente un Mapa de Empatía, pero tomemos el siguiente modelo real para ilustrar el caso: y nos ayudan a entender el grado de resonancia que tienen las declaraciones del negocio en las personas.



Tomando este ejemplo, podemos señalar que el punto de interacción (touchpoint en la jerga de CX/EX/UX) vinculado a los “Procesos en General” es el que resulta más doloroso en la experiencia integral de empleo en esta organización; no sólo porque es el punto más bajo en la curva de Valoración sino también porque la brecha con el punto de Relevancia es muy marcada. Si hiciéramos doble click en el touchpoint, veríamos que los elementos que se midieron en este caso son la ausencia de procesos, la falta de claridad en algunos de ellos y la poca eficiencia en su instrumentación. Y podríamos ver nuevamente los puntajes de Relevancia y de Valoración elemento por elemento.

Partimos de la definición de lo que el negocio requiere, definimos las metas en términos de las experiencias deseadas para alcanzar ese ideal de gestión, escuchamos a las personas para entender en qué medida esos ideales las interpelan y las seducen y en qué medida

les resultan verdaderos en su experiencia actual, y a partir de allí identificamos los elementos que resulten más urgentes para avanzar.

A diferencia de lo que sucede con las Encuestas de Clima, los Mapas de Empatía nos permiten tener una mirada mucho más precisa atendiendo tanto las necesidades del negocio como las expectativas de las personas. Pero hay otro elemento aún más crítico que distingue a uno y otro instrumento de gestión. Habitualmente las organizaciones que han instrumentado Encuestas de Clima repiten el ejercicio anual o bianualmente. Y lo que casi siempre sucede es que no tienen el tiempo material de producir los cambios necesarios entre un ejercicio y el siguiente. Las Encuestas de Clima -igual que los Mapas de Empatía- generan una cantidad enorme de datos y es virtualmente imposible trabajar en todos ellos a la vez. Medir todo, todo el tiempo, es lo mismo que no medir nada;

porque los datos que generamos resultan inútiles en la práctica. Por eso los Mapas de Empatía no suponen un pulso anual ni una actualización bianual. Alcanza con que repitamos el ejercicio cada 3 o 5 años. Ahora sí, aquel o aquellos puntos de la EX en los que decidamos enfocarnos a trabajar, necesitamos medirlos de manera sistemática y permanente. Es fundamental instrumentar un mecanismo de escucha activa que nos permita monitorear el impacto de nuestra gestión en tiempo real. ¡No alcanza con medir una vez al año!

ENCUESTAS DE CLIMA	MAPAS DE EMPATÍA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide el nivel de compromiso que es consecuencia de un cúmulo de vivencias y experiencias individuales.</li> <li>• Mide una multiplicidad de elementos de manera integral.</li> <li>• Impulsa una medición sistematizada con una periodicidad anual o bianual.</li> <li>• Normalmente se comparten los resultados con los Managers y se espera que cada uno de ellos instrumente los planes de mejora necesarios para su área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide la experiencia, que tendrá un impacto en el nivel de compromiso individual y en el clima organizacional.</li> <li>• Partiendo de la experiencia de empleo que el negocio definió como necesaria, mide una multiplicidad de elementos que nos ayuda a setear nuestro punto de partida y a definir metas cuantificables de gestión.</li> <li>• Permite “elegir nuestras batallas” entendiendo que NO es necesario repetir el ejercicio todos los años; alcanza con actualizar la base de gestión cada 3 o 5 años.</li> <li>• En cambio, SI es necesario accionar sobre el o los elementos que resulten más críticos y medir el impacto de los cambios de manera frecuente, sistemática y sostenida.</li> <li>• El rediseño de experiencias supone un trabajo de cocreación entre todos los actores involucrados.</li> </ul>

Para la gestión de experiencias tenemos indicadores y formas precisas de preguntar; no cualquier pregunta ni cualquier indicador aplica al monitoreo. En EX nos apoyamos en tres indicadores específicos:

- **E-NPS:** **Employee Net Promoter Score**, que al igual que el NPS responde a la pregunta de “¿Cuán probable es que recomienden a un familiar o amigo que venga a trabajar aquí?”. Éste es un indicador genérico que nos ayuda a monitorear la EX de un modo integral pero que nos aporta poca información para la gestión cotidiana y no nos sirve para medir el éxito en la implementación de cambios que pudieran surgir de los procesos de rediseño de la experiencia.
- **StEX:** **Sentiment of Employee**. Este indicador puede ser mucho más específico y nos permite monitorear de manera precisa el impacto de la experiencia elemento por elemento. Es el indicador que usamos para medir la Valoración en los Mapas de Empatía y es también el que usamos para medir el impacto de las mejoras implementadas.
- **PES:** **People Effort Score** es el indicador más ajustado para monitorear procesos y sistemas de gestión. Apunta a medir cuán fácil/difícil les resulta a las personas completar una gestión determinada, con las herramientas de gestión disponibles y con los procesos vigentes.

Definir qué voy a monitorear, qué indicador voy a usar, qué preguntas específicas voy a hacer para llevar el trackeo, a quiénes y en qué momento les voy a preguntar, son cuestiones críticas en la gestión de experiencias.

Antes de cerrar, quisiera destacar un punto más, que espero que los ayude en su gestión. A partir de los Mapas de Empatía encontramos el o los puntos críticos de la EX y las brechas que necesitamos acortar. Dicho sencillamente, el Mapa de Empatía nos sirve para ver qué elementos nos producen “fiebre”; en nuestro ejemplo anterior serían los “Procesos en General”. ¡Pero no nos dicen por qué tenemos fiebre! Nos ayudan a orientar nuestra mirada para ahondar en el diagnóstico y definir “cuál es el tratamiento”, pero aún necesitaremos explorar el problema en profundidad e indagar con la mayor asepsia posible antes de ponernos a pensar en cualquier tipo de solución. Recordemos que el corazón de trabajar en #experiencias radica en dejar de pensar en soluciones PARA otros y en cambio pensar en soluciones CON los otros. Y en este sentido, los Mapas de Empatía son un instrumento muy valioso para la escucha inicial. Pero una vez que encontramos los Momentos de Verdad (MoV) y los puntos de dolor (o Experiencias Ouch”), necesitamos un método que nos permita dar un paso más en ese rediseño compartido de la experiencia.

**El Mapa de Empatía nos sirve para ver qué elementos nos generan “fiebre”. ¡Pero no nos dice por qué tenemos fiebre!**  
**Nos ayudan a orientar nuestra mirada para completar el diagnóstico, pero no nos indica “cuál es el tratamiento”.**

Desde SAVVY nos apoyamos en la Metodología de Design Thinking que resulta una guía poderosa en el proceso de “diseñar soluciones con los otros” bajo la premisa de que el corazón de la tarea no está en *idear soluciones* sino en *explorar el problema*.



En este marco, el Mapa de Empatía constituye el input esencial para nuestro Brief Inicial. A partir de él, acotamos el problema y nos empezamos a hacer preguntas acerca del porqué de esos dolores. Esas hipótesis nos servirán de base para diseñar nuestra instancia de Exploración: a quién vamos a salir a preguntar, qué le vamos a preguntar, en qué método de exploración nos vamos a apoyar (entrevistas, focus, shadowing, u otras). Pero no alcanza con escuchar a las

personas en la Exploración. Antes de llegar a la instancia de implementación también necesitamos validar nuestras soluciones con los usuarios para asegurarnos de que lo que ideamos efectivamente cubre sus expectativas. Hace un tiempo escribí otra nota sobre [“Design Thinking aplicado a la Experiencia del Empleado \(EX\)”](#) que los invito a leer si quieren ahondar sobre este punto.