

LA EMPATÍA DESPIERTA

El poder de una
organización empática

Octubre, 2021

April Jeffries

IPSOS
VIEWS

GAME CHANGERS



INTRODUCCIÓN

En medio de cambios continuos y ajustes constantes, la investigación adecuada puede ayudar a proporcionar una dirección estratégica más fiable, especialmente en los casos en donde muchos de los valores absolutos que habíamos llegado a conocer han cambiado y algunas de las soluciones de ayer han quedado obsoletas.

Los investigadores necesitan dos capacidades clave para empezar a comprender plenamente el mundo cambiante y las personas que lo habitan:

1

Tenemos que estar a la vanguardia de cómo aprovechamos el poder de los datos y la digitalización, potenciando todos los conocimientos disponibles para identificar los cambios de comportamiento y de rendimiento. Pero para entender mejor lo que hay detrás de la data y echar un vistazo a lo que está surgiendo, se requiere un paso adicional.

2

Necesitamos **desarrollar un fuerte sentido de empatía** para mirar por debajo de la experiencia de la vida real y tanto de las motivaciones como emociones profundas. En otras palabras, conocer las cosas que le importan a la gente, las cosas que les molestan, las cosas que les conmueven, las cosas que hacen que presten atención, y ¿por qué? Ahora es el momento de redescubrir a las personas a las que servimos: quiénes son y en quiénes se están convirtiendo, qué les impulsa, qué les frustra y cuál es la mejor manera de deleitarlas satisfaciendo sus necesidades en desarrollo.

La empatía es esencial. No del tipo puramente emocional, sino una que incluya una acción y una entrega decididas. La acción sin empatía carece de sentido, y la empatía sin acción carece de dirección y es blanda.

Como poderosa herramienta para el crecimiento de las empresas, marcas y organizaciones, la empatía requiere un circuito completo: desde la cabeza (la pregunta de negocio), hasta el corazón (la pregunta sobre las personas), hasta las tripas (la comprensión intuitiva), y hasta las manos y los pies (la acción motivada). De hecho, la empatía es cualquier cosa menos una respuesta emocional pasiva a las circunstancias de los demás. Es un poderoso instrumento para apoyarse mutuamente y está físicamente arraigada en lo que somos.

Ahora es el momento de redescubrir a las personas a las que servimos: quiénes son, en quiénes se están convirtiendo, qué les motiva, qué les frustra y cuál es la mejor manera de satisfacer sus necesidades.”

ESTUDIO DE CASO: EMMA

Emma es una mujer afroamericana de 32 años. Las marcas que quieran hablar seriamente con ella deben reconocer y apreciar sus desafíos únicos. Esto es lo que nos dicen los datos: hay 21,7 millones de mujeres afroamericanas sólo en Estados Unidos y gastan casi nueve veces más que sus homólogas no afroamericanas en productos para el cabello y la belleza. Emma está dispuesta a pagar más por artículos de calidad que sus homólogas no afroamericanas, es más probable que compre marcas que apoyen una causa que le interese y es un 20% más probable que diga que pagará más por un producto que sea “coherente con la imagen que quiere transmitir”.

En poco tiempo se puede construir un caso de negocio para captar participación dentro de este público objetivo y, a través de un análisis de datos adecuado, identificar dónde están y qué están haciendo. En los últimos dos años, debido a la pandemia de Covid-19, Emma ha cambiado, y tenemos que tratar de entenderla como a una mejor amiga. Para atender sus necesidades, no puede ser una desconocida.

La empatía con la rutina y las necesidades de cuidado del cabello de una mujer afroamericana requiere una comprensión de su “historia del cabello” y, a través de una serie de ejercicios cualitativos basados en la empatía, nos damos cuenta de que no puede separarse de su experiencia general. Esto incluye anclajes emocionales profundos que influyen

constantemente en ella, como las experiencias de racismo, el colorismo, la autoestima, el amor propio la crianza, la expresión personal, las definiciones impuestas y los estándares de belleza. Y sin la empatía necesaria para comprender esos matices, una marca nunca podrá atenderla adecuadamente. Sus necesidades funcionales son específicas, pero también descubrimos que sus aspiraciones y barreras emocionales son completamente diferentes a las de sus homólogas blancas. Según años de investigación cualitativa, el pelo de Emma es una declaración política, una expresión de identidad social e incluso puede representar el espíritu empresarial y la rentabilidad en su comunidad.

La historia de Emma es un ejemplo de cómo la aplicación de una lente empática transforma una visión de una observación distante que producirá soluciones predecibles a una que satisface no sólo sus necesidades funcionales sino también sus necesidades emocionales, haciéndola sentir escuchada, valorada y comprendida.

Lo que empezó como una investigación sobre los beneficios funcionales de los productos para el cuidado del cabello se convirtió en un ejercicio mucho más profundo. Un reconocimiento que exigía la exploración no sólo del rendimiento del producto, sino también de la promesa y la autenticidad de la marca, la evitación de ofensas involuntarias y la renovación del potencial para ganarse el respeto y lealtad de Emma.

La aplicación de una lente empática transforma una visión de observación distante que producirá soluciones predecibles a una que satisface no sólo sus necesidades funcionales, sino también sus necesidades emocionales.”



APLICANDO UNA LENTE EMPÁTICA

Este tipo de empatía se desarrolla en tres niveles:

1. ESCUCHA

La escucha profunda y las conversaciones valientes son el punto de entrada para desarrollar la lente empática. Permitir el silencio, hacer preguntas sin guión para que la conversación fluya libremente y las respuestas sean más profundas, y buscar ejemplos e historias que ilustren lo que puede ser difícil de articular son formas de empezar a descubrir las capas. La frecuencia y la constancia crean una conexión y, con el tiempo, se desarrollará un instinto intuitivo.

2. OBSERVA

Los principios de la etnografía tienen en cuenta la observación y ponen de relieve la brecha “decir-hacer”. Reconocer las contradicciones, notar los comportamientos y creencias reales frente a las alegadas y percibir los cambios de la dinámica social en presencia de otros es fundamental para comprender a las personas reales en la vida real.

3. EXPERIMENTA

En la medida en que podamos convivir realmente con las ideas, realidades y limitaciones de los demás, podremos acercarnos a lo que se siente vivir la experiencia de otra persona.

REGRESO EN EMPATÍA

Una encuesta de Ipsos realizada en mayo de 2020 reveló que los estadounidenses consideraban más importante (tras el inicio de la pandemia) que las empresas demostraran cualidades empáticas y mostraran una comprensión de los clientes como personas.² El mismo estudio reveló que nueve de cada diez estadounidenses siguen pensando que las marcas deben mostrar empatía con acciones y no solo con palabras, y el 86% cree que mostrar empatía es fundamental para crear una mayor lealtad. Las cinco principales formas en que los consumidores dicen que las marcas pueden ser empáticas son: tratar a las personas con respeto (52%), tratar a las personas como seres humanos (50%), escuchar a las personas (43%), preocuparse por las personas (41%) y reconocer cuando la marca se equivoca (37%).

La reputación corporativa que incluye un sentido más amplio de la empatía -la justicia social o los compromisos medioambientales, por ejemplo- son consideraciones importantes a la hora de tomar decisiones de compra, especialmente entre los Millennials y la Generación Z. De hecho,

el 56% de la Generación Z dice que es más probable que compre algo de una empresa que adoptó una postura sobre la justicia racial.³

Desde el punto de vista de las propias empresas, un estudio reciente reveló que el 84% de los directores generales y el 70% de los empleados creen que la empatía genera mejores resultados empresariales.⁴ Están percibiendo la necesidad que tienen sus equipos de estar “más cerca de su público”, reconociéndolo como combustible para la innovación, y apoyando el diseño de nuevos productos y servicios que aborden las necesidades emergentes y creen nuevos hábitos y comportamientos.

Los empleados esperan cada vez más la empatía en sus lugares de trabajo y los líderes la ven positivamente vinculada al bienestar de los empleados, la motivación, la productividad, la retención, el compromiso, la colaboración en equipo, la reducción del estrés, el aumento de la moral, el menor agotamiento y las actitudes más inclusivas en el trabajo.

CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE EMPATÍA

Crear una cultura de empatía dentro de una organización donde la “conexión con los demás más allá de uno mismo” sea un hábito, requiere un esfuerzo continuo que está impulsado por valores acordados y está integrado en el funcionamiento diario de la organización. Una auténtica evaluación de la organización ayudará a establecer los objetivos de mejora adecuados. Unas preguntas sencillas que utilicen la ciencia del comportamiento como base permiten examinar los factores que impulsan el comportamiento y el cambio de comportamiento dentro de una organización. Estos principios no sólo pueden mostrarnos el “¿por qué?”, sino también el “¿y qué?” y el “¿y ahora qué?”.

- **Motivación:** ¿Qué tan motivada está tu organización para cambiar su comportamiento hacia un compromiso más centrado en el consumidor? ¿Se reconocen ampliamente los beneficios y se trasladan al lenguaje empresarial cotidiano? ¿Existe confianza en torno a lo que significa y una oportunidad para que la gente reciba orientación y comentarios sin riesgo?
- **Habilidad:** ¿Tus equipos tienen la habilidad y las capacidades para ser más empáticos? ¿Es oportuno, pertinente y experimental? ¿Existen programas que ayuden a desarrollar hábitos de empatía? ¿Están integrados en sus rutinas diarias?
- **Procesamiento:** ¿Cuánto trabajo cuesta tener un enfoque orientado a las personas en tu organización? ¿Qué grado de automatismo tienen tus equipos para responder a cualquier pregunta estratégica teniendo en cuenta a las personas a las que atienden?
- **Físico:** ¿El escenario físico es propicio para una representación “siempre activa” de personas reales en la vida real?
- **Social:** ¿Las normas y valores de la organización apoyan un enfoque humano? ¿La empatía forma parte de los valores de la organización?

La reputación corporativa que incluye un sentido más amplio de la empatía -la justicia social o los compromisos medioambientales, por ejemplo- son consideraciones importantes a la hora de tomar decisiones de compra, especialmente entre los Millennials y la Generación Z. ”



FRAMEWORK DE CUATRO PASOS PARA CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN EMPÁTICA

La clave es un enfoque holístico y continuo. La empatía no es una formación única ni una conversación singular. Requiere una fuerte

intención y enfoque para pasar a tener una visión significativa. El siguiente marco de cuatro pasos ayuda a construir una organización empática:



1 PASO 1 CONSTRUYE UN MÚSCULO DE EMPATÍA

Teniendo en cuenta que crear una cultura no es una tarea sencilla, es fundamental posicionarla como un “movimiento” crítico dentro de una organización. Este periodo de cambio de forma cultural comienza con la formación para crear las habilidades necesarias para sacar lo mejor de conversaciones, observaciones y experiencias sensoriales. Mide y haz un seguimiento de las mejoras a lo largo del tiempo.

2 PASO 2 CONECTA CONSISTENTEMENTE

La empatía está lejos de ser un compromiso único. Aplica tu músculo de la empatía para conectar con personas reales, en la vida real, de forma regular. Encuentra a las personas que mejor representen al público objetivo y decide la forma ideal de conectar con ellas con la frecuencia adecuada. Hemos aprendido mucho sobre las conexiones virtuales y hemos perdido mucho sobre la construcción de relaciones cara a cara. Las interacciones virtuales se producen en entornos naturales, pero están limitadas a lo que se puede ver. Por otro lado, las interacciones en persona ofrecen más oportunidades de observación, pero a veces un compromiso prolongado (es decir, una semana frente a un día) o la posibilidad de reportar durante un momento del día menos conveniente (es decir, tarde por la noche) puede revelar comportamientos y emociones inesperados.

3 PASO 3 PASA A LA ACCIÓN

Ahora es el momento de hacer lo que mejor sabes hacer - ¡añadir valor! Pon en primer plano el pensamiento, el acceso y los recursos de tu organización y utilízalos para abordar problemas reales. Convierte las experiencias de empatía en tensiones e implicaciones a las que responder con soluciones empresariales. Crea ideas centradas en el ser humano respaldadas por un plan de acción detallado.

4 PASO 4 DESARROLLA UN SISTEMA DE EMPATÍA

Retener los aprendizajes y permitir que se compartan en toda la empresa es clave para obtener el máximo valor del programa. Encuentra formas de capturar y retener los conocimientos para organizar y dar sentido al tiempo invertido. Aprovecha la plataforma de gestión del conocimiento de tu organización para gestionar los activos digitales y socializar lo que has aprendido en toda la empresa. Esto evitará el aprendizaje repetitivo e inspirará un bucle de retroalimentación creativa a través de la colaboración y el conocimiento colectivo.



CONCLUSIÓN

Consideremos este marco de empatía aplicado a nuestro ejemplo inicial de Emma, la mujer afroamericana de 32 años, y su rutina de cuidado del cabello. En lugar de intentar encajar a la fuerza la experiencia de Emma en una marca del mercado general, la mejor manera de llegar a ella puede ser a través de una nueva marca centrada específicamente no sólo en sus necesidades funcionales, sino en cómo su “historia capilar” ha influido en su experiencia total.

Estar atrapados en nuestros mundos limitados hace que sea fácil proyectar nuestros propios sentimientos en los demás y dar saltos de fe que pueden o no ser apropiados. Un plan basado en la empatía se reflejará no sólo en el desarrollo de la innovación y en el lenguaje y los mensajes de comunicación, sino también en el diseño y los colores del envase, el enfoque promocional y las decisiones vinculadas al propósito de la organización, incluida la evaluación del riesgo y la inversión en la comunidad.

La empatía efectiva te saca de tu mundo y te lleva al mundo del otro para que veas y experimentes las tensiones que informan sobre las ideas relevantes y la acción decisiva.

La empatía efectiva te saca de tu mundo para entrar en el mundo del otro, ver y experimentar las tensiones que develan ideas relevantes y la acción decisiva.”

REFERENCIAS

1. **Nielsen: African American Women Diverse Intelligence report 2017**
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-african-american-diverse-intelligence-report-2017.pdf>
2. **Ipsos: More important now for brands to demonstrate empathy amid the coronavirus pandemic**
<https://www.ipsos.com/en-us/news-polls/pepsico-empathy-051420>
3. **Ipsos: On Juneteeth, what does increased allyship mean for business?**
<https://www.ipsos.com/en-us/knowledge/society/On-Juneteenth-What-Does-Increased-Allyship-Mean-for-Businesses>
4. **Businessolver: State of Workplace Empathy Study 2021**
<https://www.businessolver.com/resources/state-of-workplace-empathy>

VISUALIZACIÓN ADICIONAL

- **Ipsos KEYS webinar recording: In Search of Empathy**
<https://www.ipsos.com/en/search-empathy>

ESCUCHA ADICIONAL

- **Insight Out: An Ipsos UU podcast**
<https://www.ipsos.com/en/insight-out-ipsos-uu-podcast>

LA EMPATÍA DESPIERTA

April Jeffries Global President, Ethnography and Immersive Research, Ipsos

The **Ipsos Views** white papers are produced by the **Ipsos Knowledge Centre**.

www.ipsos.com
[@ipsos](https://twitter.com/ipsos)

GAME CHANGERS

