

# Las personas en el centro. Cómo la EX y los arquetipos pueden ayudar a Recursos Humanos en su nuevo rol

Por MANUEL ARIAS

Jacob Morgan afirma en *The Evolution of Employee Experience* que el cambio que observamos en las empresas nos muestra cómo las prioridades organizacionales se están modificando para enfocarse cada vez más en las personas, transformándose en organizaciones más humanas e interesadas en las experiencias. Hace años se pasó de poner el foco en la utilidad a la productividad, aprovechando al máximo el rendimiento de las personas. Luego se centró en el *engagement* intentando que los empleados se sintieran más comprometidos con su trabajo. Hoy, se observa lo que Jacob Morgan considera el cambio más importante en cuanto al diseño organizacional: trabajar en la experiencia de los empleados (EX).

Josh Bersin, en su artículo de SHRM, es concluyente, la EX está reemplazando al *engagement* de los empleados como uno de los grandes temas en la gestión de personas. La razón de esto es simple, el éxito de las organizaciones no es posible si las personas tienen dificultades para hacer su trabajo.

De acuerdo con una *investigación de LinkedIn de 2018*, que coincide con los hallazgos del estudio sobre el Empleo Ideal de ese mismo año realizado por Savvy HR Consulting, lo más importante para las personas es la naturaleza del trabajo que realizan, si este no les resul-

ta significativo entonces ninguna inversión en EX importará.

Por eso, el primer paso para mejorar la experiencia de empleo es que cada colaborador pueda entender por qué su posición es importante en la organización y de qué manera su trabajo aporta al servicio o al producto que la organización vende.

Asimismo, el *Global Talent Trends* realizado por LinkedIn en 2020, señala que el 94% de los profesionales de recursos humanos creen que la EX será muy importante para el futuro del reclutamiento y de la gestión de personas y un 77% dice que ellos ponen cada vez más foco en la EX como forma de aumentar la fidelización del talento.

## ¿Por qué es clave la EX en estos tiempos?

La EX requiere comprender la relación entre los trabajadores y la organización. Partimos desde la mirada del empleado, es decir, desde lo que vive, siente y recuerda. Estas vivencias e impresiones se producen como consecuencia de las interacciones con la empresa desde antes de ingresar e, incluso, hasta luego del retiro, y del impacto que la organización genera en sus vidas.

“ES IMPRESCINDIBLE CONTAR CON HERRAMIENTAS QUE PERMITAN EMPATIZAR Y COMPRENDER LA RELACIÓN CON CADA COLABORADOR VISTA DESDE SU ÓPTICA PARA GARANTIZAR QUE TODAS LAS DECISIONES QUE SE TOMEN PONGAN A LOS EMPLEADOS EN EL CENTRO”



En todo este camino, o lo que se conoce como *employee journey*, será necesaria la contribución de toda la compañía para impulsar y transformar la experiencia de empleo en algo memorable.

En el libro de Ben Whitter sobre *Employee Experience* se afirma que el desarrollo de la EX no es una tarea exclusiva de recursos humanos sino de toda la empresa. Es parte de la estrategia de la compañía que se extiende mucho más allá de la función de gestión del talento, sin embargo, es esta área la que desempeña un rol de liderazgo fundamental como vehículo para diseñarla e impulsarla.

Es imprescindible contar con herramientas que permitan empatizar y comprender la relación con cada colaborador vista desde su óptica para garantizar que todas las decisiones que se tomen pongan a los empleados en el centro. El *employee journey* sintetiza la comprensión de la experiencia y los factores críticos que influyen sobre ella a lo largo de la relación de los empleados con la organización. Uno de los caminos posibles para darle sentido a este viaje del empleado es construir arquetipos de los colaboradores o lo que en inglés se conoce como *employee persona*.

Cada uno de nosotros es único y, por lo tanto, tiene historias, vivencias, sensaciones, deseos y expectativas diferentes. En otras palabras, no existe una regla general para establecer leyes de gustos y preferencias. Estamos influidos por el contexto en el que vivimos y, por lo tanto, no esperamos lo mismo, cada uno tiene su propio plan. A veces, ese plan, puede coincidir con otras personas, transitamos juntos, pero no necesariamente hacia el mismo lugar o esperando el mismo resultado. La clave es conocer e identificar a nuestros colaboradores. Por supuesto, no es una tarea fácil, pero resulta fundamental para comprender con quiénes trabajamos y con quiénes queremos (o no) hacerlo en nuestra organización.

Josh Bersin señala que la creación de arquetipos es un paso esencial para segmentar a nuestros empleados e identificar los procesos y desafíos relevantes para cada uno de ellos. Es importante entender que esta nueva mirada desde la EX supone aplicar los mismos principios y el trabajo que han hecho las áreas de marketing y producto para crear experiencias significativas para los clientes. El camino es exactamente el mismo: comprender las necesidades, las motivaciones y los desafíos de cada segmento, en este caso, de nuestros empleados.

En el contexto actual, para ser competitivas, las compañías ya no pueden seguir relegando a un segundo nivel a los empleados por sobre los procesos. Esto implica el desarrollo de una estrategia *inside out*, es decir, más bien interna que externa, que sirve para que los equipos de gestión de personas y los líderes visualicen su interlocutor: los colaboradores.

### ¿Qué es un *employee persona* o arquetipo del colaborador?

Se considera a Alan Cooper como el creador de esta herramienta y las define así: «Los *persona* no son gente real, pero las representan a lo largo del proceso de diseño. Son arquetipos hipotéticos de usuarios reales. Aunque son imaginarios,

están definidos con rigor y precisión. De hecho, no “elaboramos” los arquetipos, sino que los descubrimos como resultado del proceso de investigación». Este autor crea esta herramienta para referirse a los usuarios (*user persona*) en el proceso de diseño de *software* y aplicaciones, luego el *marketing*, las áreas comerciales y de desarrollo de producto toman este concepto para hablar de los *customer* o *buyer persona* y finalmente recursos humanos comienza a utilizarlo como los *employee persona*.

El *employee persona* es una construcción ficticia pero realista que permite representar un grupo de empleados que comparten ciertas características. Es una descripción detallada de las principales cualidades de determinados grupos de colaboradores que se basa en datos. Es un modelo que permite representar qué y cómo sienten y comprenden nuestros empleados. Esta herramienta nos permite la identificación de experiencias valiosas para aquellos segmentos de empleados que transitan por nuestra organización.

Los datos que le dan forma al arquetipo provienen de los registros de la empresa, del uso de herramientas, encuestas, *focus groups*, entrevistas, métricas de la intranet, entre otras. A través del análisis e interpretación de estos datos podremos diseñar experiencias de empleo mucho más efectivas y de mayor impacto en nuestros colaboradores, más significativas.

Parafraseando la definición de Gregg Bernstein sobre los *UX Persona*, podemos afirmar que un *employee persona* es una representación de un tipo de empleado que contesta la pregunta “¿Para quién estamos diseñando esta política o programa dentro de recursos humanos?” y esto es lo que nos va a ayudar a alinear la estrategia y objetivos con un grupo específico de colaboradores. Como explica Mike Brennan, cada arquetipo representa una porción de gente del mundo real y eso permite a los diseñadores poner el foco en estos personajes ficticios en lugar de centrarse en miles de personas diferentes o en un don nadie genérico.

### ¿Por qué necesitamos arquetipos?

A través del uso de arquetipos lograremos identificar a quién le hablamos, es decir, a qué tipo de audiencia nos dirigimos. Esto nos permitirá replicar un modelo en diferentes culturas y ambientes laborales con diferentes entornos. Cada arquetipo representa un grupo típico de empleados, por ejemplo: el tradicional, el especialista, el ágil, el líder, etc. El arquetipo representa a un individuo y se visualiza y considera como una persona, tiene un nombre,





sabemos qué edad tiene, cómo es su familia y cuáles son sus intereses, hábitos y motivaciones.

Normalmente, los arquetipos incluyen elementos y detalles desarrollados con una finalidad de *storytelling*, incrementando el realismo de los personajes y el recuerdo que generan. La meta es conseguir la empatía de toda la organización con los empleados y definir un plan de trabajo con una dirección clara. Muchas veces se diseñan estrategias que no tienen en cuenta lo que los destinatarios perciben. Es decir, se da respuesta a lo que el diseñador o la organización necesita, pero no a lo que los empleados requieren como destinatarios de la propuesta de valor de la empresa.

## Arquetipos como herramienta de segmentación

Usar arquetipos para representar grupos de empleados permite segmentar la estrategia. Se definen grupos de empleados con características iguales o similares dentro de cada segmento y diferentes con respecto a otros. Esto permite considerar diferentes empleados como parte de un grupo que los representa. No se segmenta por cuestiones demográficas sino por motivaciones y expectativas.

¿Cuántas veces observamos un *gap* entre lo que la organización ofrece y lo que los empleados esperan? La consecuencia es un mayor grado de insatisfacción de los colaboradores actuales, menor captación del potencial talento, o mayor *disengagement* que repercute en los resultados esperados. ¿Qué mejor manera de abordar el trabajo de gestionar empleados

y ayudarlos a tener éxito que comprender verdaderamente sus puntos de vista, metas, necesidades, desafíos y frustraciones?

En lugar de construir nuevos procesos o diseñar nuevos programas, debemos comenzar con una estrategia que ponga a los empleados en el centro a través de la EX y el uso de arquetipos de los colaboradores, diseñar los procesos y políticas comenzando por el final: lo que los empleados quieren. El resultado serán mejores soluciones. Trabajar en el diseño de la EX bajo el concepto de “co-creación” supone diseñar nuevas experiencias y soluciones en conjunto con los empleados y también, por qué no, con las áreas de Tecnología, Finanzas y los líderes. Tanto la co-creación, el *design thinking*, el desarrollo de una EX como el uso de arquetipos forman parte de la estrategia de un nuevo rol de Recursos Humanos. Todo confluye en la idea de identificar ese “lugar” al que queremos llegar para diseñar una solución, esa experiencia significativa, que nuestros empleados necesiten o deseen.



Manuel tiene más de 15 años de experiencia en recursos humanos, es socio en *Savvy HR Consulting* desde 2014, consultora que ayuda a compañías a diseñar estrategias para mejorar la experiencia de los empleados. Le apasiona la tecnología y su impacto en el lugar de trabajo, el futuro del trabajo y las organizaciones. Ha trabajado para empresas multinacionales liderando proyectos y equipos a nivel global y en América Latina. Actualmente, lidera el capítulo de *Hacking HR* de Buenos Aires desde 2019.

Es Licenciado en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires y estudió un máster en Relaciones Industriales en la *Warwick Business School* en el Reino Unido.



MANUEL ARIAS | Director Asociado Savvy HR Consulting  
in 