



**RADIOGRAFÍA
DEL EMPLEADOR**

Un acercamiento integrado para contrarrestar la tasa de rotación y los retos de reclutamiento de hoy.

POR GERALDINE RODRÍGUEZ Y CARLOS APONTE

LA COYUNTURA ACTUAL

Todos hemos visitado un negocio que evidentemente está corto de personal y no puede manejar el volumen de clientes que recibe. En la postpandemia, la industria de alimentos ha visto un incremento acelerado en la tasa de rotación de empleados, esto podemos atribuirlo a tres factores principales. Primero, la aceleración del modelo de trabajo remoto e híbrido abrió oportunidades de trabajo más flexibles que se distancian significativamente del modelo de trabajo presencial. El segundo factor es la cantidad de empleos que han surgido por el impacto de fondos federales para la reconstrucción post María, estos han hecho que la economía siga en crecimiento y la tasa de empleo esté en niveles récord[1]. Por último, los temas generacionales y de destrezas en tecnología, también han hecho que la búsqueda de talento sea aún más contenciosa. El reto mayor ha sido para muchos: ¿Cómo retengo a mis empleados y cómo puedo reclutar las plazas disponibles sin afectar mi cultura laboral, operación y servicio al cliente?

Aunque la contestación tradicional ha sido ofrecer salarios más competitivos, hemos aprendido que esa respuesta aislada no es una solución sostenible ni rinde los resultados esperados. De hecho, según un estudio realizado a nivel nacional, el 40% de los empleados encuestados están “considerando cambiar de trabajo”, mientras el 41% dijo la razón principal por la que cambiaron de trabajo fue por no tener oportunidades de crecimiento. Por esto es crítico que consideremos la propuesta de valor total del empleo, que incluye tanto compensación, como otros atributos que impactan directamente la experiencia del empleado, y que se atienden a través de una estrategia integrada del **Manejo de Capital Humano**.

MARCO DE MANEJO DE CAPITAL HUMANO



Lo primero, **una visión y misión definida y entendida entre todos** debe ser el enfoque de las estrategias que impulsan los líderes, la Gerencia y Recursos Humanos. Por ejemplo, si tenemos como misión dar un servicio de excelencia al cliente, es clave tener los recursos necesarios, adiestrados y disponibles para cumplir esos objetivos.

Atender el manejo de capital humano de una manera integrada requiere que los líderes de la organización contesten algunas preguntas estratégicas:

- **Organización y Capacidad:** ¿Tenemos la cantidad de personas necesarias para llevar a cabo las labores de una manera saludable? ¿Estamos organizados para facilitar los objetivos de su área? Ejemplo: ¿Nuestros vendedores tienen una cantidad razonable de puertas o cuentas a visitar para cumplir las metas?



INSIGHT

¹ <https://v2aconsulting.com/economic-dashboard/>
² <https://fortune.com/2022/07/25/workers-quitting-because-of-lack-of-career-advancement/>



- **Desarrollo del Talento:** ¿Cómo aseguramos el desarrollo de nuestro talento actual? ¿Tenemos un plan de carrera definido para todos nuestros empleados? Ejemplo: ¿El empleado de almacén sabe cuáles son los pasos para convertirse en director de Operaciones y Logística?
- **Gestión de Desempeño:** ¿Estamos midiendo las contribuciones de los empleados de la mejor manera? ¿Estamos incentivando y ofreciendo “coaching” para un comportamiento alineado a nuestra misión y visión?
- **Compensación y Beneficios:** ¿Le estamos ofreciendo un paquete de compensación atractivo con beneficios de vanguardia a nuestros empleados? ¿Podemos considerar una estructura de compensación variable que incentive el desempeño? Ejemplos: beneficios de paternidad/maternidad, flexibilidad de horario, apoyo para educación continua, o programas de bienestar y salud.
- **Infraestructura Intangible:** ¿Hemos desarrollado la gobernanza, las políticas, y procedimientos que faciliten la ejecución de las metas trazadas, y el desarrollo de los empleados? Ejemplo: ¿Tenemos reuniones puntuales del equipo al principio o al final del día para recoger sus ideas o preocupaciones y poder hacer mejoras inmediatas en la operación?
- **Infraestructura Tangible:** ¿La apariencia del área de trabajo, los equipos, sistemas y herramientas de trabajo están en óptimas condiciones? ¿Las condiciones de trabajo motivan al empleado a venir a trabajar?
- **Cultura** amarra y le da razón de ser al resto de los pilares estratégicos, le da a una organización su singularidad basada en sus valores y creencias. ¿Estamos fomentando los comportamientos que crean una cultura que sea atractiva para retener y reclutar el mejor talento?

LA RECETA PARA TRANSFORMAR EL MANEJO DEL RECURSO HUMANO

En estos tiempos que los empleados están en búsqueda de nuevas y mejores oportunidades, es esencial haga una radiografía interna sobre su manejo de capital humano. Aspiremos a construir un lugar de trabajo en donde los empleados sientan que, más allá de estar bien remunerados, tienen un espacio para crecer y contribuir, que tienen las herramientas necesarias, y se les reconoce de manera justa, en unas facilidades de primera y con una cultura de trabajo que invitan a dar lo mejor de sí. Esto genera un alto sentido de pertenencia que contribuye a atraer y retener el mejor talento. Convirtamos el manejo de nuestra gente en una prioridad y veremos resultados en su compromiso y productividad.