

Redefina su estrategia de talento: Primero arregle la puerta giratoria

La contratación es difícil, pero mantener a la gente es más difícil. Un enfoque holístico y colaborativo de la gestión de talentos que se centre en reducir la rotación de empleados, además de mejorar las prácticas de contratación, es esencial para mantener el personal en sus líneas.

Conclusiones clave:

- Los fabricantes que tienen problemas para encontrar suficiente gente y mantener al personal, a menudo culpan a las malas prácticas de contratación. Sin embargo, una alta rotación de empleados exagera el problema y hace que los reclutadores trabajen más duro de lo que deberían.
- Las causas raíz de los desafíos del talento incluyen la cultura, las estructuras de compensación ineficaces y los procesos de integración y formación por debajo del promedio, lo cual, conduce a un desgaste y puede socavar incluso los mejores programas de reclutamiento y contratación.
- Un diagnóstico de talento completo y una solución multifacética que incluya la colaboración entre recursos humanos y operaciones es la clave para establecer prácticas de gestión de talentos que le ayuden a encontrar y mantener a las personas que necesita para satisfacer la demanda y hacer crecer su negocio.

10/27/2021 Daniel Anell

La variante Delta y Amazon son tan sólo la punta del iceberg de su problema de talento

Escuchamos las mismas excusas recurrentes una y otra vez cuando los fabricantes intentan explicar su creciente número de solicitudes abiertas. Es imposible encontrar gente cuando muchos no están motivados para trabajar, además Amazon aparece y se lleva a cualquiera que lo esté.

Sí, estos temas presentan un problema y en algunos casos, uno grande. Pero su problema de talento puede ser mucho más amplio. Usted no podrá mantener sus líneas de producción con personal sin comprender a profundidad lo que realmente le impide encontrar y mantener a buenas personas.

En TBM, cuando hacemos un diagnóstico de talento, vemos más allá de los recursos humanos para incluir las prácticas de operaciones y llegar a las causas raíz de los problemas de talento. Muy a menudo encontramos que los culpables residen en una o más de tres áreas principales: cultura, compensación y/o reclutamiento.

3 claves para afrontar los retos de talento:

1. **Arregle la cultura.**
2. **Establezca prácticas de compensación y promoción competitivas.**
3. **Mejore la contratación mediante la selección de grupos de talento sin explotar.**

1. Arregle la cultura.

Es fácil culpar a recursos humanos o a causas externas cuando no hay suficiente gente para mantener las líneas de producción con personal. Sin embargo, en muchos casos incluso si se contrata al empleado, simplemente no pasa de la primera semana o incluso el primer día. ¡Trabajamos con una empresa con una tasa de rotación de empleados del 92%! Incluso si el departamento de recursos humanos trabajara las 24 horas, nunca podría traer suficientes personas nuevas para reemplazar a los que salen por la puerta de atrás a una velocidad tan alarmante.

Si bien este fue un caso grave, no es raro que los fabricantes con los que trabajamos, experimenten una rotación de empleados del 40% en la planta. Muchos no reconocen el problema porque no lo están midiendo activamente. Pero, sin duda, esto está obligándolos a contratar a más personas de las que debería.

Normalmente se espera una rotación de empleados, una tasa saludable y manejable está más cerca del 15-25%. Si la gente está saliendo más rápido que eso, es hora de averiguar por qué y qué puede hacer para detener el flujo.

Si no lo hace, ninguna estrategia de reclutamiento en el mundo será lo suficientemente buena para mantenerlo al día con el éxodo que ocurre en su taller.

CULTURA. Muy a menudo, las organizaciones con una alta rotación de empleados tienen un problema cultural. No están conectados ni capacitados para dar la bienvenida, integrar y dar soporte a nuevas contrataciones. Así que esas personas simplemente se pierden en el movimiento. De hecho, la razón número uno por la que los nuevos trabajadores se van antes de empezar, es que no saben qué hacer o a dónde ir. No existen procesos para enseñarles cómo hacer el trabajo y asegurarse de que tengan lo que necesitan para contribuir a la organización y tener éxito en sus funciones.

INTEGRACIÓN Y CAPACITACIÓN. Los programas formalizados de integración y capacitación pueden ser un gran avance para arreglar una rotación de empleados

temprana. El proceso debe comenzar el primer día e idealmente incluir acciones y actividades específicas para al menos la primera semana completa de empleo e incluso más tiempo si es posible.

El desarrollo del protocolo debe ser un esfuerzo conjunto entre el departamento de recursos humanos y el de operaciones para garantizar que se marquen tantas casillas como sea posible, incluidas las políticas generales de empleo y las habilidades técnicas específicas.

MENTORÍA. Las empresas que van un paso más allá e inician un programa de mentores en el que se asignan nuevas contrataciones a un empleado más veterano durante un período de tiempo definido, tienen un éxito aún mayor en la reducción de la rotación temprana. En estas organizaciones, la incorporación se convierte en una iniciativa de toda la empresa. Los empleados de todos los niveles están comprometidos a hacer su parte para asegurar que los nuevos miembros del equipo sean nutridos y animados a lo largo del camino.

COMPROMISO DE GESTIÓN. Muy pocos programas funcionan si no tienen un compromiso de alto nivel, la capacitación y la incorporación no son la excepción. En general, la cultura corporativa tiene que ser modelada por ejecutivos, incluidos los líderes de operaciones. Si sus gerentes no están estableciendo el tono correcto y liderando con el ejemplo cuando se trata de acoger nuevas contrataciones, tampoco se puede esperar que nadie más lo haga.

2. Establecer prácticas de compensación y promoción competitivas.

Si usted no ha revisado sus prácticas de compensación recientemente, este es definitivamente el momento de una evaluación honesta. Piense estratégicamente en cómo recompensar a los empleados, tanto calificados como contratados, por el valor que aportan a su organización.

MATRICES DE HABILIDADES Y ESCALAS DE PAGO ESTRUCTURADAS. Muchos fabricantes están aumentando los salarios de entrada, para ayudar a atraer nuevos talentos. Como resultado, las nuevas contrataciones a menudo terminan ganando más que los veteranos experimentados, esto puede socavar cualquier cambio cultural que esté intentando implementar e incluso llevar a una mayor rotación de empleados, haciendo que sus desafíos de talento empeoren en lugar de mejorar.



Los modelos de nivel de habilidad se están volviendo cada vez más populares a medida que los fabricantes intentan equilibrar la necesidad de atraer a nuevos empleados y al mismo tiempo, garantizar que los miembros del equipo existentes se mantengan a bordo. Esto comienza con la creación de una matriz de habilidades y la asignación de valor a tipos específicos de habilidades para que las personas sean pagadas en proporción a sus capacidades. También debe incluir incentivos estructurados, bonificaciones y aumentos de sueldo basados en mejoras de desempeño y desarrollo de habilidades para motivar a los empleados a aumentar sus contribuciones a la organización.

DESARROLLO Y PROMOCIÓN PROFESIONAL. Una trayectoria profesional va de la mano con un modelo de pago por desempeño. Si usted planea aumentar los salarios para habilidades avanzadas, dé a los empleados la oportunidad de construir sus capacidades y moverse hacia arriba. Esto incluye ofrecer capacitación, así como rutas definidas para el crecimiento y la promoción. Los empleados pueden ver el valor de permanecer con la compañía a más largo plazo y estarán motivados para hacer el trabajo para avanzar al siguiente nivel de compensación.

3. Mejorar la contratación mediante la selección de grupos de talento sin explotar.

Establecer prácticas de integración eficaces y crear estructuras de compensación equitativas y motivadoras son las claves para garantizar que su organización esté preparada para aprovechar al máximo a cada nuevo empleado que entra por la puerta. Las empresas deben abordar estas cuestiones primero para mejorar sus tácticas de reclutamiento, de esa manera, sus esfuerzos no se desperdiciarán.

Pero, aunque haya sentado cuidadosamente las bases para retener a los nuevos empleados, encontrarlos en este momento va a seguir siendo un reto. Hay que optimizar todas las vías y recursos de los que se dispone, como anunciar agresivamente los puestos vacantes en múltiples canales y asociarse con escuelas técnicas locales o universidades más pequeñas.

Además, usted va a tener que volverse creativo si desea ganar.

VAYA A DONDE NO ESTÁN. A veces se siente como si Amazon contratara a todas las personas disponibles, puede ser que esto sea verdad hasta cierto punto. Pero tenga en cuenta que Amazon no persigue agresivamente a nadie. Están tomando a los empleados que están buscando activamente. Eso todavía deja muchas contrataciones potenciales allá afuera, sólo tiene que esforzarse un poco más para encontrarlas.

Recientemente escuchamos de uno de nuestros clientes, líder de manufactura, que está aprovechando su relación con una empresa hermana en México para contratar talentos disponibles. La organización está ayudando con las solicitudes de visa e incluso proporcionando alojamiento y transporte para apoyar la transición para los nuevos trabajadores.

Tenga en cuenta que esto no es un esfuerzo guiado por libros de texto, hay consideraciones demográficas, culturales y de proceso únicas para cada compañía que necesitan ser consideradas cuidadosamente. Sin embargo, hemos visto que las estrategias de reclutamiento creativas y no tradicionales funcionan para ayudar a todo tipo de compañías manufactureras a mantener sus líneas de producción en funcionamiento, haciendo que este enfoque merezca la pena el esfuerzo que implica.

Para ganar, comience por llegar a la causa raíz de todo su desafío de talento.

Encontrar nuevas y creativas formas de contratar talento es fundamental para los fabricantes que luchan por mantener el personal en las líneas. Las empresas deben adoptar un enfoque holístico para resolver los problemas de talento e involucrar tanto a recursos humanos como a operaciones en el proceso. Cuando aborde el problema de extremo a extremo con una solución que abarque la cultura, la integración, la tutoría, la capacitación y la progresión profesional, además del reclutamiento y la contratación, armará a sus empleados actuales y futuros para lograr un mayor éxito. Entonces estará en posición de crear y retener el equipo que necesita para satisfacer la demanda actual y futura.



Descubra cómo los cambios en los procesos de reclutamiento, cualificación, contratación e incorporación ayudaron a un fabricante a cubrir vacantes crónicas en semanas y a reducir la rotación del 40% al 15%.

[Lea el caso de estudio](#) →

Sobre el autor



DANIEL ANELL

*Director de Desarrollo
de Negocios,
Latinoamérica*

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes, constructores y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles y rápidas, y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que el de su competencia.

[in](#) [twitter](#) [youtube](#) | tbmcg.lat

