

GUIA

***LOS DESAFÍOS DE RRHH  
EN LA INDUSTRIA DEL  
RETAIL***

# INDICE

Introducción	<b>03</b>
4 desafíos de Recursos Humanos en la industria retail	<b>04</b>
Facilita la gestión de los datos de tu personal con un software de recursos humanos	<b>08</b>
Por qué los trabajadores de retail deben ser tan importantes como sus clientes	<b>11</b>
Cómo empoderar a los trabajadores del retail con tecnología	<b>15</b>
Gestiona eficientemente a los colaboradores de tu empresa del retail con estas prácticas	<b>19</b>
4 buenas prácticas para que Recursos Humanos agregue valor a la empresa	<b>23</b>
Las claves de la exitosa gestión de personas de Empresas SB	<b>27</b>
Sparta Chile, la gestión de personas que respira deporte	<b>30</b>
Conclusión	<b>33</b>

# INTRODUCCIÓN

El retail pasa por tiempos interesantes, por decir lo menos. Mientras en Estados Unidos –la cuna de esta industria– el cierre de centros comerciales ya es una tendencia palpable e irreversible, en Chile las cadenas de tiendas por departamento invierten en expandir su presencia física.

A esto debemos agregar los cambios en el consumidor: cada vez más tecnológico y crítico del servicio que recibe.

Pero, ¿qué pasa con los colaboradores del retail? La primera línea, aquellas personas que laboran largas jornadas con pocas perspectivas de crecimiento profesional. En una industria tan sensible a la percepción del cliente, el nivel de atención y servicio son clave.

¿Qué puede hacer el área Recursos Humanos para alinear a estos colaboradores para resolver las necesidades del cliente? De esto se trata esta guía.

- **4 desafíos de Recursos Humanos en la industria retail**
- **Facilita la gestión de los datos de tu personal con un software de recursos humanos**
- **Por qué los trabajadores de retail deben ser tan importantes como sus clientes**
- **Cómo empoderar a los trabajadores del retail con tecnología**
- **Gestiona eficientemente a los colaboradores de tu empresa del retail con estas prácticas**
- **4 buenas prácticas para que Recursos Humanos agregue valor a la empresa**
- **Las claves de la exitosa gestión de personas de Empresas SB**
- **Sparta Chile, la gestión de personas que respira deporte**

# 4 DESAFÍOS DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA RETAIL

Trabajar en la industria minorista requiere talento para ofrecer el mejor servicio y atención a los clientes. Por lo mismo, el área de Recursos Humanos juega un rol fundamental, ya que son estos equipos los que deben reclutar y retener trabajadores que cumplan con el perfil adecuado para brindar una excelente atención al cliente, otorgar capacitaciones a los nuevos integrantes y por sobre todo, gestionar la fuerza de trabajo.

Sin embargo, en 2018 el escenario ha cambiado y el área de Recursos Humanos está viviendo y experimentando constantes cambios gracias a fenómenos como la automatización de los procesos, el impacto de la digitalización y los constantes cambios de los colaboradores.

La fuerza laboral se está volviendo más exigente, principalmente porque es más digital, diversa y tecnologizada. Esto trae beneficios para las empresas del rubro minorista, ya que los negocios se vuelven cada vez más eficientes y competitivos.

Por los cambios de tendencias y de la fuerza de trabajo, el área de Recursos Humanos debe planificar y trabajar más en reclutar y retener a los mejores talentos, ya que los trabajadores hoy buscan cambios y retos constantes, es más, no quieren quedarse trabajando toda una vida en el mismo lugar.

## La gestión y desafíos de Recursos Humanos en el sector minorista

El uso de nuevas tecnologías, mayores conocimientos en ventas, el trato y empatía con los clientes, la toma de decisiones, capacidad de análisis, entre otras variantes, son parte de los desafíos más importantes para los colaboradores del sector retail.

El rol de recursos humanos es explotar estas capacidades para generar un valor agregado que marque la diferencia entre la empresa y los competidores de la industria.



Vamos a revisar a continuación 4 de los principales desafíos que el área de Recursos Humanos debe enfrentar día a día en el sector retail:

## **1. Reclutamiento y retención**

Uno de los principales desafíos de recursos humanos del sector retail, es atraer y retener candidatos orientados al cliente, que se sientan cómodos con los cambios tecnológicos y el crecimiento del comercio electrónico, dispuestos a aceptar horarios poco regulares, asignaciones de vacaciones y salarios variables.

Y no solo eso. Los cambios en el comportamiento y las necesidades de los colaboradores han cambiado y son notorios. La fuerza laboral actual está más digitalizada, diversa y exigente, lo que tiene pros y contras, ya que por un lado, los negocios se vuelven más eficientes y productivos, y por otro lado, la presión que se ejerce sobre los profesionales de Recursos Humanos por retener a los mejores talentos y orientarlos a entregar un buen servicio es mayor.

Por lo mismo, la tecnología cumple un rol clave en la etapa del ciclo de vida de los colaboradores, ya que permite detectar problemas, crear planes de acción para superarlos y entregar los KPIs necesarios para medir el progreso.

## **2. Automatización de los procesos**

El incremento de la tecnología en las empresas tiene el poder de automatizar entre el 50 y el 70% de las tareas, según McKinsey.

Estamos viviendo una constante transformación tecnológica. El uso de tecnologías que aumenten la eficiencia de los procesos en la gestión de Recursos Humanos ayudará a las gerencias y distintas áreas a encontrar sus futuros colaboradores y conectar e involucrar al actual personal.

La transformación digital ya es un hecho, e impulsará también la creación de nuevos empleos en el futuro. Tal como refleja el informe de Randstad Research, la digitalización creará 1.250.000 empleos en los próximos 5 años.

### 3. Medición de competencias de fuerza de trabajo

Es importante considerar la importancia de contar con herramientas digitales para la medición de las habilidades de la fuerza de trabajo, ya que cada persona es diferente y pueden tener competencias complejas de medir.

Entre las competencias básicas para el trabajo destacan: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico.

Las mediciones de desempeño deberán enfocarse en este caso, en el contexto del sector retail.

Por ejemplo, si el colaborador trabaja en una tienda de ropa, los aspectos clave que recursos humanos deberá de evaluar, independiente del cargo que ejecute la persona, es la eficiencia, organización y priorización, y orientación hacia la calidad del servicio y la prevención de riesgos.

Lo interesante de aplicar estas mediciones de evaluación del desempeño, es que las organizaciones se preocupan cada vez más en desarrollar una medición integral que permita conocer cuál es la experiencia completa del colaborador, según explica la consultora Deloitte en su informe Tendencias de Capital Humano 2017.

### 4. Psicología y trato hacia los clientes

Por último, y no menos importante, ser encargado o jefe en un área de retail, implica llevar el control y saber sobreponerse a los problemas sin tener que depender de la aprobación de gerente.

La psicología que debe aplicar Recursos Humanos en estos casos es clave. Aprendizajes como el trato, el saludo, saber reconocer y asumir los errores cuando un cliente se siente disgustado así como también agradecerles, son algunas de las habilidades que el área de Gestión de Personas debe inculcar en la mentalidad de sus colaboradores.

El conocimiento del producto o servicio en su totalidad, es otro componente clave en la educación de experiencia al cliente, ya que requiere una instrucción y total capacitación que les permita responder preguntas, ofrecer ayuda y dar sugerencias.

## **En resumen**

Es importante apoyar y valorar a los colaboradores, ya que son ellos quienes trabajan diariamente para la empresa y hacen que el producto o servicio sea posible y rentable.

Por lo mismo, que RR.HH realice retroalimentación continua incluso después de los procesos de evaluación, es la mejor práctica para comentar los planes de acción y entregar feedback de forma continua a los integrantes del equipo, lo que a su vez permite que los trabajadores se comuniquen y participen continuamente en la realización de dichos planes de acción.

# FACILITA LA GESTIÓN DE LOS DATOS DE TU PERSONAL CON UN SOFTWARE DE RECURSOS HUMANOS

Mientras mejor es la gestión del personal, mejores son los niveles de desempeño y compromiso de los colaboradores en la empresa.

En todo negocio, el capital humano, la experiencia y formación de los colaboradores en el ambiente laboral, es uno de sus activos más importantes. Los datos que estos generan es también un componente valioso para el negocio.

Por ende, la pérdida o errores en el uso de esta información son costosos para el negocio.

Una solución efectiva es centralizar los datos de la gestión de personas con ayuda de un software de gestión de recursos humanos, o HRIs (por sus siglas en inglés). La ventaja de reunir esta información en un solo lugar y bajo una misma plataforma tecnológica se resume en cuatro grandes ámbitos:

## Organización

Un sistema de gestión de personal que integre los datos en una sola plataforma ordena -o elimina- el enjambre de subsistemas a cargo de organizar esa información hasta entonces, como son:

- Procesos de reclutamiento y selección
- Nómina de sueldos
- Historial del trabajador
- Base de datos de información personal
- Planes de capacitaciones
- Programa de entrega de incentivos y recompensas
- Procesos de desempeño, clima, potencial y otros



## Visibilidad

Los datos del personal están disponibles para consultas, procesamiento y reportabilidad en un solo lugar. Además, al estar centralizados e integrados, es posible actualizarlos en línea y en tiempo real, para ocuparlos de forma eficiente al realizar procesos y alcanzar objetivos.

## Eficiencia

Al centralizar e integrar la data, la organización descubre que hay información redundante. Sus miembros encuentran estos datos rápidamente y alinean requisitos y necesidades de forma ágil. Igualmente, el uso de la plataforma permite detectar brechas y deficiencias en planificaciones.

## Pertinencia

Con datos centralizados y actualizados en línea y en tiempo real, el área de Recursos Humanos comienza a proveer servicios pertinentes y adecuados a las necesidades de los diferentes departamentos de la empresa. El área conoce mejor los objetivos y valores de los proyectos y las calificaciones de personal que requieren.

De igual forma, la centralización de los datos de la gestión de personas es funcional para los diferentes estilos de administración de recursos Humanos, que se separan en cuatro grandes estructuras, según explica la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos SHRM:

**Centralizado:** oficinas corporativas fuertes basadas en la casa matriz. Toma las decisiones que servirán a todas las área a cargo de personal a través de la organización. Filiales y sucursales sólo instalan lo que casa central indica.

**Descentralizado:** áreas de Recursos Humanos autónomas, no dependen de casa matriz. Cada una opera y toma decisiones de forma independiente a la otra.

**Federal:** casa matriz toma las decisiones principales y decide las políticas generales, queda en manos de las sucursales y filiales su adopción u adaptación según necesidades y requerimientos locales.

**Tercerizado:** la organización deja en manos de un tercero la completa gestión de sus Recursos Humanos y sólo toma decisiones que dictan lineamientos generales.

## En resumen

Organizar los datos de los colaboradores de la empresa bajo un software de Gestión de Recursos Humanos facilita transversalmente procesos y entendimientos entre áreas del negocio.

Sin embargo, aunque la plataforma tecnológica sea de última generación, la utilidad de esta información centralizada será tan efectiva como el uso que se le quiera dar.

Utilizar estos datos sin una estrategia o plan que lo fundamente terminará socavando la importancia de esta información interna y hará infértiles los esfuerzos por conservarla y gestionarla.

# POR QUÉ LOS TRABAJADORES DE RETAIL DEBEN SER TAN IMPORTANTES COMO SUS CLIENTES

Los empleadores del sector retail se ven enfrentados constantemente a altas tasas de rotación y de ausentismo de sus colaboradores.

Es común que muchos trabajen bajo extensas jornadas laborales, en modalidad de media jornada o part-time, plazos de tiempo predefinidos y ciclos de consumo variables. Por eso, retener a los vendedores del sector minorista es un gran desafío.

Sin embargo, no todos los empleadores de la industria entienden que cuidar a sus trabajadores es tan importante como a sus propios clientes.



## El valor de los vendedores del sector retail

Una reciente investigación sobre el sector retail de la revista HR Director demostró que la alta rotación en el empleo minorista puede verse afectada no solo por el salario, sino también por el reconocimiento y el tratamiento que los colaboradores reciben de parte la gerencia.

Es aquí donde surge la pregunta de si es correcto que las empresas minoristas hagan todo lo posible para poner al cliente primero, dejando de lado asuntos internos.

El empleador es responsable de invertir la mayor parte del tiempo en informar y comprender mejor a sus clientes, pero olvida por completo lo que hace que su negocio sea posible: los vendedores.

Tener trabajadores insatisfechos genera problemas en la reputación de la empresa, ya que una mala experiencia laboral es compartida fácilmente en el entorno del trabajador.

Para evitar este riesgo, los empleadores deben darse cuenta de que su fuerza de trabajo es tan importante para el éxito de la marca como sus clientes.

Formar una cultura organizacional más transparente ayuda a que los trabajadores vivan una experiencia positiva en el lugar de trabajo. Acciones como garantizar regularidad en las comunicaciones, permitir que la información esté disponible y fluya internamente, además de la puntualidad, receptividad y flexibilidad que los jefes ofrezcan a su personal como lo hacen con los clientes, son factores claves para el éxito de las empresas del sector retail.

## La importancia de medir las habilidades de la fuerza de trabajo en el retail

De acuerdo con el último informe sobre Tendencias del Retail en Chile de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), la creación de empleos se redujo a alrededor de 110 mil nuevas ocupaciones en 2015, en lugar de las 154 mil de 2012 y 2013 y las más de 400 mil promedio de los años 2010-2011.

Durante 2014 y 2015, las alzas salariales fueron del orden de 1,8% promedio, en lugar del 3,6% de 2012-2013, situándose por debajo de los registros de largo plazo.

Que las empresas de retail cuenten con vendedores altamente motivados y competitivos, es fundamental, ya que de lo contrario corren el riesgo de perderlos.

Por eso es clave que cada compañía tenga una estrategia de retención de personas que por su alto rendimiento aportan al crecimiento del negocio.

Contar con herramientas digitales para medir las capacidades de la fuerza de trabajo es parte de crucial de esta estrategia, ya que cada persona es diferente y pueden tener competencias complejas de medir.

Entre las competencias básicas para medir en el trabajo destacan: gestión de recursos, gestión de información, relaciones interpersonales, comprensión sistémica y dominio de las nuevas tecnologías.

Lo interesante de aplicar una gestión automatizada de planes de evaluación de desempeño, permite que las organizaciones se preocupen cada vez más en desarrollar una medición integral que permita conocer cuál es la experiencia completa del colaborador, según explica la consultora Deloitte en su informe Tendencias de Capital Humano 2017.

## En resumen

Las relaciones actuales entre empleadores y los trabajadores del sector retail, requieren de un nuevo enfoque y de una inversión tan seria como es la experiencia de los clientes.

Lo importante es contar con las herramientas necesarias para crear una fuerza laboral informada y comprometida sobre lo que está vendiendo, haciéndola participe del desarrollo de la empresa, y expertas sobre lo que vende, para así crear una relación de calidad tanto con la organización como con los clientes.

# CÓMO EMPODERAR A LOS TRABAJADORES DEL RETAIL CON TECNOLOGÍA

Para las empresas del sector retail, contar con colaboradores comprometidos –sobre todo a nivel de atención de público y operarios– puede ser una importante fuente de diferenciación o ventajas competitivas.

En una industria conocida por una alta tasa de rotación y bajos sueldos, la renuncia de un colaborador afecta el manejo de mercancía, la exhibición de ésta y los horarios.

Un estudio de CAP en Estados Unidos muestra que, en promedio, cuesta USD 3.328 encontrar, contratar y capacitar el reemplazo para un empleado retail que gana USD 10 la hora.

En tanto, Hay Group reporta una tasa de rotación mediana de 67% para los empleados retail part-time.

¿A qué se debe la alta rotación del sector retail? The Retail Doctor identifica factores como falta de incentivos, políticas anticuadas, poca capacitación y nula inducción, entre otros.

Con la irrupción de soluciones de conveniencia, especialmente para los consumidores, gracias al desarrollo del eCommerce, algunos sectores de la industria del retail –como cadenas de tiendas por departamento y supermercados– se verán bajo creciente presión por fidelizar a sus colaboradores.

Una forma de responder a este requerimiento es invertir en herramientas tecnológicas para empoderar a los colaboradores en su trabajo.



## Herramientas de autoconsulta

Los colaboradores –independiente de la industria– suelen depender de Recursos Humanos para obtener servicios como permisos o respuestas a sus preguntas.

Esto pone presión sobre el área cuando las tareas se acumulan –sea por temas de procedimiento o recursos– y se dilatan los tiempos de respuesta.

Las primeras plataformas tecnológicas atacaron este problema digitalizando procesos. La nueva ola de herramientas online aprovecha lo avanzado para delegar en los propios colaboradores la ejecución de esta tarea.

Algunos ejemplos de esta eficiencia son las solicitudes de vacaciones, licencias, reembolsos pro transporte o liquidaciones de sueldo, por ejemplo.

Cuando todo o gran parte de lo administrativo se deja en manos del colaborador, Recursos Humanos gana tiempo para organizar y ejecutar mejor las interacciones presenciales más críticas.

Asimismo, las interacciones de los empleados con estas herramientas quedan grabadas en el software. Esto es importante porque, dependiendo de cómo se estructuren los formularios para cada proceso, es posible obtener información estadística de valor para el servicio del área.

Otra ventaja es que la herramienta funciona 24/7, por lo que los tiempos de respuesta se reducen dramáticamente.

## Aumento de productividad

El rol de RRHH ha evolucionado. Hoy en día el área debe velar por la marca de empleador, crear iniciativas para comprometer a los colaboradores y aumentar la productividad, entre otras.

El enfoque tradicional para mejorar la productividad es en base a programas de compensación y capacitación. Pero eso es solo una parte de la historia. La tecnología ha introducido formas de ayudar a los colaboradores a trabajar mejor –simplificando tareas, facilitando procesos, midiendo niveles de desempeño– y también para descubrir qué los motiva.

Esto permite identificar los factores que inhiben la productividad, con encuestas masivas. El propio software permite aplicar distintos tipos de análisis para ver los datos desde diferentes perspectivas.

Desde herramientas como NPS hasta evaluaciones de desempeño, estas herramientas online entregan información que permiten diseñar programas para mejorar la productividad.

## Training continuo, on-demand

Capacitar a los empleados requiere gran cantidad de recursos y, sobre todo, tiempo. Según Training Industry Quarterly, demoran entre uno y dos años en alcanzar plena productividad

Si un colaborador no tiene una buena preparación, no podrá desempeñar bien sus funciones. Tareas importantes pueden quedar sin hacer o la calidad de la atención a los clientes en tiendas puede verse afectada.

Los software de aprendizaje introducen altos grados de flexibilidad en este proceso. Como son accesibles online, permiten capacitar colaboradores en varias localidades, en tiempo real.

Al mismo tiempo, las soluciones on-demand permiten a los trabajadores del retail completar sus cursos a su propio ritmo, dentro de un plazo definido.

## Otros beneficios de las plataformas online de capacitación incluyen:

- *Centralización y estandarización de los materiales de capacitación*
- *Agiliza la comunicación entre el instructor y el colaborador sin importar la ubicación de éste*
- *Facilitan el monitoreo del progreso del empleado*
- *Permiten escalar el proceso de capacitación, incluyendo más colaboradores de lo que sería posible con métodos tradicionales*
- *Reducir los costos de la capacitación como transporte de instructores, producción de materiales, etc.*

## Procesamiento de ventas en toda la tienda

La venta en tiendas u otro tipo de locales es quizás el principal rol de los trabajadores del retail.

Demás está decir que un colaborador motivado es más productivo y para eso hay una gran variedad de programas o beneficios que la empresa puede ofrecer a su fuerza laboral.

También existen herramientas que ayudan a los empleados agilizar la atención en la tienda y cerrar ventas –sistemas POS–, atender consultas, encontrar productos u organizar mejor el flujo de clientes.

## En resumen

Empoderar a los colaboradores del retail con tecnología no solo se trata de entregarles mayores grados de autonomía y control sobre su trabajo.

También busca gestionar los factores que los motivan igual como se manejan otras áreas del negocio, lo que permite obtener beneficios muy superiores a lo que es posible conseguir con herramientas y enfoques tradicionales.

# GESTIONA EFICIENTEMENTE A LOS COLABORADORES DE TU EMPRESA DEL RETAIL CON ESTAS PRÁCTICAS

Gestionar apropiadamente a los colaboradores les permite rendir mejor, reconocer su potencial y crecer en la empresa. Sin embargo, dependiendo de la naturaleza del rubro, alcanzar estos resultados se vuelve más o menos complejo. Tal es el caso de la industria del comercio.

El sector retail o comercio detallista está entre los 50 mayores empleadores de Chile, según un sondeo de Diario Financiero en 2017. Igualmente, es el rubro que más trabajadores empleó en el primer trimestre de 2018, con 1,5 millón de personas.

La gestión de personal del área de ventas del comercio detallista o al por menor presenta desafíos que son propios de la naturaleza dinámica, voluble y cambiante del sector. Estos son:

- *Largas jornadas de trabajo y uso de horas extra*
- *Contratos a plazo fijo o temporales*
- *Alta rotación de personal y tasa de ausentismo*
- *Diferencia de condiciones entre personal corporativo y el de franquicias*
- *Estacionalidad y ciclos de consumo variables*



En síntesis, el empleador del sector retail enfrenta altas tasas de rotación y de ausentismo permanentes de vendedores debido a que muchos de ellos funcionan con extensas jornadas de trabajo, en modalidad de media jornada o part-time y en plazos de tiempo predefinidos.

Igualmente, el área de Recursos Humanos de la compañía sólo puede gestionar a los trabajadores contratados directamente y no puede involucrarse con el personal que las franquicias emplean.

De acuerdo con el último informe sobre Tendencias del Retail en Chile de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), a estos desafíos se suma el aumento del comercio electrónico o e-commerce, la optimización del espacio físico y la reducción de dotaciones por sala de ventas.

Aún así, el empleador puede implementar y promover entre sus franquiciados las siguientes buenas prácticas comunes para una gestión de personal eficiente:

*Pagarles más que el mínimo*

*Motivar la proactividad*

*Reconocerlos en público*

*Capacitarlos en privado*

*Educarlos sobre el producto o servicio*

*Asignarles responsabilidades*

*Incentivar relaciones laborales*

*Pedirles su opinión*

Asimismo, la empresa de retail puede implementar una estrategia oficial de gestión de personas. Una que está ganando más adeptos es la aplicación de los principios detrás del Lean Retailing.

## ¿Qué es el Lean Retailing?

El Lean Management o Lean Strategy surgió como una estrategia de gestión operativa para maximizar la eficiencia de procesos operacionales y reducir la "basura" o pasivos que obstaculizan la producción. Es decir, simplifica los procesos lo más posible y elimina inercias en el uso de recursos, tiempos y acciones.

Sin embargo, los atributos de esta práctica pronto se expandieron a otras áreas del negocio que necesitan también eliminar actividades sin valor agregado, detectar y anticipar problemas de forma temprana, y mejorar el flujo operativo general.

Fue así como surgió el concepto de Lean Retailing en la gestión de capital humano, que se enfoca en promover y fortalecer los siguientes ámbitos:

### **Reconocer desempeño**

Mediante esta estrategia, el área de Recursos Humanos evalúa cómo funciona el sistema de incentivos o programa de reconocimientos instalado, si los beneficios son utilizados de forma óptima y adecuada, si hay un equilibrio entre los premios monetarios y no monetarios, y cómo se comparan con los de la competencia.

### **Corregir desempeño**

El Lean Retailing visibiliza y formaliza las acciones para enfrentar un trabajador que tiene bajo o mal rendimiento. Dado que su enfoque es reducir o eliminar "residuos", esta estrategia fomenta la adopción de acciones para corregir desempeño, con procedimientos y políticas claras, así como el tiempo mínimo y máximo que la empresa está dispuesta a invertir en hacer esa mejora.

## Promover alto rendimiento

Reconocer el desempeño de los trabajadores es una cosa y destacar el alto rendimiento es otra. Al enfocarse en remover todos los pasivos posibles, el Lean Retailing también formaliza procesos para detectar y promover colaboradores que rinden excepcionalmente en sus tareas. La estrategia también formaliza prácticas y cursos de acción que faciliten específicamente su promoción, desde entregarles beneficios especiales y aumentarles de sueldo, hasta agilizar su ascenso.

Así, el Lean Retailing convierte en un "hábito" y genera una rutina de reconocimiento constante del trabajador altamente rendidor.

## Atraer y retener talento

Toda empresa del sector retail necesita constantemente fortalecer sus fuerzas de ventas. A través del Lean Retailing, esta atracción se vuelve formal y explícita con una política clara de captura y retención, que incluye sueldos competitivos, incentivos al buen desempeño, reconocimiento al alto rendimiento y desarrollo personal.

Al transformar el reclutamiento de este talento en un proceso de filtraje con objetivos definidos, la empresa evita errores posteriores en la selección y contratación.

## En resumen

La gestión de capital humano presenta desafíos y diferencias marcadas entre un rubro y otro.

No obstante, existen buenas prácticas que son comunes y transversales a todo tipo de empresa, cultura laboral y mercado. Su instalación asegura una mejora en la calidad de vida del colaborador y la gestión eficiente del personal.

Todas comparten un común denominador: considerar al colaborador como activo clave de la empresa, una pieza vital de la producción que, si falla o no está, interrumpe el buen funcionamiento del negocio.

## 4 BUENAS PRÁCTICAS PARA QUE RECURSOS HUMANOS AGREGUE VALOR A LA EMPRESA

La gestión de Recursos Humanos de una empresa por lo general tiene como objetivo apoyar el desarrollo del negocio, funcionando como un servicio de backoffice que no produce ingreso

Aún así, su práctica puede agregar valor a la empresa.

Existen buenas prácticas para lograr este resultado. Cuatro de ellas son obligatorias para que toda administración de Recursos Humanos sintonice bien con la estrategia de la compañía:

### 1. Mejorar el compromiso de los colaboradores con la empresa

El compromiso o engagement laboral es una responsabilidad transversal al negocio. Ciertamente, la función del área de Recursos Humanos o persona a cargo de la gestión de personas es fomentar su desarrollo.

No obstante, su impacto afecta toda la operación, no sólo aspectos como el clima laboral o la cultura organizacional.

Por compromiso organizacional nos referimos al orgullo, preocupación y responsabilidad que sienten los colaboradores respecto a su lugar de trabajo. Sin embargo, es importante aclarar que aspectos como la satisfacción laboral o el esfuerzo y talento que aplican los trabajadores para cumplir con sus tareas forman parte de este compromiso, pero no son su totalidad.

Entre los beneficios de un alto compromiso de parte de los trabajadores están:

- *Trabajo en equipo eficiente.*
- *Clientes más satisfechos.*
- *Menor tasa de deserción y ausentismo.*
- *Aumento de ingresos.*



## **2. Involucrar a los jefes en la gestión de personas**

En la práctica, ser jefe no significa necesariamente que la persona a cargo cuente con las habilidades y capacidades para administrar a su equipo de trabajo.

Desarrollar proyectos y llevar adelante el negocio consume mucho tiempo y recursos, por ende, algunas jefaturas descuidan la gestión de sus principales activos: los trabajadores.

Pero el éxito o fracaso de la gestión de capital humano en un negocio depende del apoyo de los líderes. Es cierto, el área o departamento de Recursos Humanos está a cargo de coordinar los programas de bienestar y reconocimientos laborales, construcción de clima, y cuidado del bienestar general de los colaboradores.

Sin embargo, si los jefes no participan activamente en este proceso, desde el proceso de selección en adelante, las iniciativas de gestión de personas tienen efectos limitados. Esto afecta su nivel de compromiso y satisfacción laboral, según el más reciente Índice de Calidad de Vida Laboral de Sodexo Servicios de Incentivos y Beneficios desarrollado junto a la consultora Cadem.

Por ende, una fuerza de trabajo desmotivada o sin liderazgo participativo en su gestión impacta en el desarrollo del negocio y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## **3. Conducir procesos de selección acordes a los objetivos de la empresa**

La persona a cargo de Recursos Humanos debe estar en sintonía con todas las áreas del negocio al momento de iniciar un proceso de reclutamiento, selección y contratación.

En particular, priorizar la búsqueda y atracción de talento en aquellas áreas que contribuyen directamente los ingresos de la empresa, como operaciones, ventas y marketing.

Este trabajo debe ser directo con gerencias y jefaturas, aunque debe considerar la retroalimentación de los trabajadores actuales, quienes serán los compañeros de equipo del nuevo profesional.

En este aspecto, la gestión de personas debe tener claro capacidades de contratación en cuanto a cantidad de personas, presupuesto, posibilidades de ascenso internos, los cargos más costosos, los más cruciales para la operación y las funciones más demandantes en cuanto a capacidades o habilidades.

#### **4. Retener el talento necesario para el crecimiento futuro**

Desarrollar internamente a los talentos que se harán cargo del futuro de la empresa es más costo-eficiente que salir a buscar candidatos.

Para que esta preparación sea acorde con los objetivos del negocio, el área de Recursos Humanos o persona a cargo puede aterrizar la estrategia a funciones o cargos que son cruciales para su crecimiento. Esto incluye generar indicadores de desempeño particulares por áreas e individuos.

Por ende, preparará a los futuros líderes del negocio en forma alineada a las metas corporativas, lo que facilitará las transferencias de conocimiento, posibilidades de ascenso y traspasos de mando.

## En resumen

Una gestión eficiente y sintonizada de los trabajadores de la organización, alinea procesos e indicadores de desempeño para que las áreas productivas del negocio logren sus metas.

Esta sintonía permite identificar las barreras que desmotivan a los trabajadores, reaccionar a tiempo ante malas prácticas de las jefaturas, y seleccionar personas acordes con las necesidades de las áreas productivas o de staff y los planes de crecimiento del negocio.

# LAS CLAVES DE LA EXITOSA GESTIÓN DE PERSONAS DE EMPRESAS SB

¿Cómo enfrenta el retail los cambios que experimentan los recursos humanos?

Así es cómo lo hace un holding que ofrece diversos productos y servicios relacionados con la salud y belleza. Tiene diez filiales -entre las que se encuentran Salcobrand y Preunic, entre otras- 513 puntos de venta y cuenta con cerca de 10 mil trabajadores, de los que 91% está con contrato indefinido.

Es también una empresa que en sus índices de clima arroja un 91.3% de satisfacción laboral.

Como lo vimos anteriormente, existen formas para gestionar eficientemente a colaboradores de empresas del sector retail. Pero, ¿cómo Empresas SB consigue tener una fuerza laboral satisfecha y conservar sus talentos? La Subgerente de Desarrollo Organizacional, Vanessa Parra, explica algunas de las claves de su éxito.

## Evaluación de desempeño

“Tenemos un ciclo de desempeño que es anual y que considera competencias y metas gestionadas a través de la plataforma Rankmi. Los líderes tienen evaluación 360° y los colaboradores lo hacen de manera descendente. Siempre consideramos un proceso de feedback de medio año, que retroalimenta el modelo”.



## Cultura laboral

“Entendiendo que la cultura debe responder a la estrategia de la empresa y que en Empresas SB la idea es tener la mejor reputación con rentabilidad de la industria, el cómo hacemos las cosas no es trivial. Nos preocupamos de hacerlas bien y darle un propósito al trabajo de los colaboradores. En esto, los líderes tienen un rol fundamental, porque son ellos los que deben encarnar los valores de nuestra cultura”.

## Retención de talento

“En Empresas SB tenemos un propósito que nos moviliza: hacemos que las personas se sientan bien, estén donde estén. Para eso, ponemos a los colaboradores en el centro nuestra labor. Esto se traduce en alcanzar pesos grandes con caritas felices, es decir, queremos que nos vaya bien en los resultados tanto como tener colaboradores contentos”.

## Mejorar el compromiso

“Nuestra estrategia apunta principalmente a gestionar, a través de los líderes. Ellos son clave para el compromiso, pero eso va de la mano de un acompañamiento y fortalecimiento del perfil de líder que queremos forjar, que es uno cercano y conectado con las necesidades de sus equipos”.

Hacer más eficiente la gestión de personas “Actualmente una de las herramientas que usamos es la plataforma tecnológica Rankmi, porque nos permite centralizar en un solo lugar diferentes procesos clave como son: desempeño, clima, talento y calidad de servicio. Estamos comenzando a incorporar también la gestión de metodologías ágiles”.

## En resumen

La gestión de personas del área de ventas del comercio detallista o al por menor presenta desafíos que son propios de la naturaleza dinámica, voluble y cambiante de este sector.

En Empresas SB saben que gestionar eficientemente a sus colaboradores es la clave del éxito.

Por eso la evaluación de desempeño, el rol de los líderes, el uso de softwares que facilitan la gestión de personas, son algunas de las claves que que posicionan a la empresa como uno de los mejores lugares para trabajar en el sector retail. Ciertamente se trata de una cultura dispuesta a ir incorporando cambios para lograr mejoras significativas.

# SPARTA CHILE, LA GESTIÓN DE PERSONAS QUE RESPIRA DEPORTE

Sparta Chile conoce al revés y al derecho los desafíos propios de gestionar personas en el sector retail en Chile. Y busca constantemente superarlos como si se tratara de una prueba deportiva, con entrenamiento y determinación.

Fundada en 1948 por Federico Weisner Salomon, un inmigrante alemán fanático de la pesca y buceo, esta cadena de artículos deportivos vio a su equipo humano crecer desde una pequeña tienda en la calle Bandera en Santiago Centro, hasta las 68 tiendas hoy repartidas en todo Chile y dos en Perú.

Hoy, la empresa emplea a 600 vendedores, además del personal administrativo. Es mucha gente para gestionar y la subgerente de Personas de Sparta Chile, Pilar Pardo, lo tiene claro. Aquí nos comparte sus principales logros y desafíos en la materia.

## Evaluación de desempeño

“En este aspecto estamos dando los primeros pasos. Vamos por nuestra segunda evaluación de desempeño y partimos con algo muy sencillo, que es evaluar competencias corporativas transversales a todos los niveles de cargo, como es el caso del trabajo en equipo. Después sumamos competencias conductuales de acuerdo a ocho grupos de cargo. Actualmente, estamos construyendo la medición de metas según desempeño”.



## Cultura organizacional

“Este aspecto lo trabajamos hace tiempo. Se determinó que la cultura respire deporte. Comenzamos definiéndolo en el proceso de selección; nuestros avisos de empleo llaman a los trabajadores a practicar deporte con nosotros, por ejemplo. Aquí todos nuestros planes de beneficios y convenios están orientados a vida sana y al deporte. Incluso, si la persona no es deportista, termina por convencerse igual. Hemos logrado que trabajadores que corrían nada participen en corridas y maratones, por ejemplo.

También trabajamos para ordenar y aclarar los procesos internos, porque nuestra encuesta de clima arrojó que es un tema pendiente; crecimos muy rápido y los procesos que nos sustentan se quedaron atrás”.

## Retención de talento

“Estamos trabajando este tema. Comenzamos a cuestionar la retención del talento hace algunos años. Aunque recién ahora estamos formalizando el sistema para evaluar potencial y qué entendemos por talento, con ayuda de la información que recaudamos de las evaluaciones de desempeño. Empezamos a trabajar con grupos piloto con cargos más críticos en el área comercial, para después expandirlo al resto de la empresa”.

## Desarrollo de competencias y personal

“El enfoque está orientado en potenciar liderazgo y servicio en las tiendas de Sparta, donde trabaja 80% de nuestra gente. Partimos haciendo hincapié en la formación de liderazgo de nuestros jefes, subjefes de tiendas, después incorporamos a la fuerza de ventas y ahora estamos cubriendo cada vez más vendedores, entregándoles herramientas de servicio. Además, proveemos capacitación técnica sobre los productos que vendemos, porque comercializamos marcas distintas. Ahora bien, a los administrativos les entregamos capacitación general, pero estamos trabajando para entrenarlos en habilidades más relacionadas a sus labores”.

## En resumen

Como toda empresa del sector retail, Sparta Chile enfrenta desafíos y asimila buenas prácticas en materia de gestión de personas en aspectos como evaluación de desempeño, cultura organizacional, retención de talento y desarrollo de competencias.

## Conclusión general

En una industria caracterizada por una alta rotación e insatisfacción laboral de los colaboradores que interactúan directamente con el cliente, es fundamental encontrar formas efectivas de generar mayores niveles de compromiso.

La tecnología juega un rol clave en este aspecto, y el área de RRHH puede lograr importantes avances en este sentido. Para realmente comprometerlos con la visión y misión de la empresa es necesario hacer una profunda transformación cultural.



# Build a people- centric culture

Descubre nuestras soluciones



Performance



Experience



Talent Management



Connection



[hablemos@rankmi.com](mailto:hablemos@rankmi.com)

Solicita una demo aquí

