



# ***CÓMO CONTRATAR Y RETENER A LOS MEJORES CONDUCTORES***

**¡8 consejos para que las flotas de transporte  
captan a talentos de la carretera!**



# **RESUMEN**

## **CONSEJO 1**

Conocete como empleador — 4

## **CONSEJO 2**

Capta al candidato adecuado — 6

## **CONSEJO 3**

Selecciona a la nueva generación de empleados — 8

## **CONSEJO 4**

Abre la puerta a nuevos candidatos — 10

## **CONSEJO 5**

**Da la bienvenida a los nuevos empleados** —12

## **CONSEJO 6**

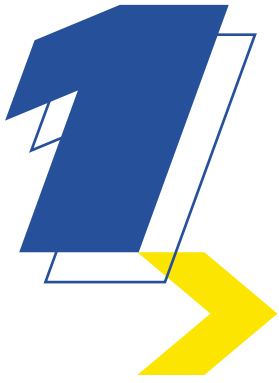
**Velar por los conductores** — 14

## **CONSEJO 7**

**Propón una trayectoria profesional clara** — 16

## **CONSEJO 8**

**La reunión de despedida** — 18



# CONOCETE COMO EMPLEADOR

**En un mercado laboral tan competitivo, para una empresa resulta fundamental «venderse» de manera eficaz ante posibles nuevos empleados. No obstante, si desea retener a sus empleados, deberá cumplir sus promesas. La mejor manera de lograrlo consiste en conocer realmente los puntos fuertes y débiles de su empresa.**

## ***PASO 1: ¿TE CONSIDERAS UN BUEN EMPLEADOR?***

Este proceso se inicia mirándose en el espejo y **conociéndose como empleador.**

- Reserve tiempo para **revisar los valores y la misión de su empresa.** Para usted, ¿qué es lo más importante: el servicio al cliente, la velocidad de entrega, la cultura empresarial? ¿Cómo prioriza su tiempo y sus recursos? ¿Está centrado en el crecimiento de su actividad? ¿En entablar relaciones en su comunidad local?
- Plántese la siguiente pregunta: ¿me gustaría trabajar para mi empresa? **Evalúe las promesas hechas** a los nuevos empleados y a su propio personal – desde los salarios hasta los beneficios e incentivos. Por lo general, ¿cumple esas promesas?

Según una encuesta de McKinsey<sup>1</sup>, si un empleado considera que su objetivo se ajusta al de la empresa, su compromiso y fidelidad se verán reforzados y es muy probable que recomiende la empresa a otras personas de su entorno.



## PASO 2: ¿QUÉ TE DIFERENCIA?

Una vez realizado un examen exhaustivo, **organice sus ideas analizando** sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, lo que se conoce también como «análisis FODA»:

- Conocer sus **Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas** le ayudarán a retener a los buenos conductores y captar nuevos.
- Al utilizar este análisis, piense en **cómo gestiona su actividad, cómo puede mejorar y cómo podría anticipar las oportunidades y los retos.**
  - ¿Cómo puede vender mejor sus Fortalezas para captar a futuros empleados?
    - ¿Propone una mejor remuneración o mejores beneficios? ¿Mejores itinerarios? ¿Mejores camiones?
  - ¿Cómo puede reforzar un punto Débil para mantener contentos a sus conductores más eficaces?
    - ¿Necesita ofrecer mejores medios? ¿Mejores condiciones laborales?
  - ¿Qué Oportunidades puede aprovechar para fortalecer su flota?
    - ¿Puede integrar nuevas tecnologías en sus procesos?
  - ¿Cómo puede minimizar una Amenaza?
    - Eche un vistazo a lo que ofrecen los competidores a los nuevos empleados y iproponga mejores ofertas!

## PASO 3: HABLA CON TUS EMPLEADOS Y ESCUCHALOS

El siguiente paso consiste en **interactuar con sus empleados** de manera adecuada.

- **Pase tiempo con ellos**, a solas o en pequeños grupos de trabajo a fin de comprender realmente lo que los motiva y atrae. ¿Cuáles son sus preocupaciones o inquietudes? ¿Qué los anima a seguir en la empresa o qué podría incitarlos a buscar otro empleo?
- Determine si **la visión que los empleados tienen de la empresa se ajusta a la de usted.**

Solicitamos a propietarios de flotas europeas que nos dieran su opinión sobre la gestión de su personal – a continuación, lo que nos dijeron<sup>2</sup>:

*“...se trata de ser honesto y mostrarse generoso – cada tres meses, intentamos organizar escapadas para nuestro personal.”*

— transportista francés

*“Cuando los nuevos conductores se incorporan a la empresa, los directores generales los llevan a almorzar y los ponen a trabajar con uno de los conductores más antiguos de la empresa durante las dos primeras semanas”.*

— transportista británico

(1) Encuesta Individual Purpose de McKinsey, agosto de 2020 – (2) De acuerdo con el estudio «Driver Shortage Management & Switch to Sustainable Tyre», realizado por Ducker y Michelin en marzo de 2022

# 2

## **CAPTA AL CANDIDATO ADECUADO**

**Los empleados son los cimientos de tu flota, lo que significa que deben estar cualificados, implicados y comprometidos. Encontrar a la persona adecuada para tu empresa supone un reto, pero estos consejos le ayudarán a empezar a indagar hasta encontrarla.**

### **AHORRA TIEMPO DE ANTEMANO**

Antes que nada, deberá **elaborar una descripción clara e inclusiva del trabajo**. Si has publicado la misma oferta de trabajo durante años, considera tomarte un tiempo para reunirte con los miembros actuales del equipo a fin de conocer sus opiniones y elaborar una oferta de empleo actualizada y pertinente.

- Dicha oferta deberá ser **atractiva, clara y concisa**.
- **Utiliza un lenguaje inclusivo**. Los estudios<sup>1</sup> demuestran que el lenguaje no sexista (el/ella/ellos/ellas) capta un 42 % más de candidatos que el lenguaje sexista. ¡No olvides que las candidatas constituyen aproximadamente la mitad de los posibles empleados!
- **Se honesto y sincero** sobre tus expectativas y las realidades del trabajo
- **Céntrate en los empleados** y resalta cómo su trabajo contribuirá a la empresa, al mercado, y al resto de compañeros.

**UTILIZAR  
EL LENGUAJE NO SEXISTA  
CAPTA UN**

**42%**

**MÁS DE  
CANDIDATOS<sup>1</sup>**





## SE FLEXIBLE

Recuerda que vivimos en la era digital y los candidatos, en particular, las generaciones más jóvenes, suelen comunicarse on-line y por vídeo.

- **La preselección de candidatos** mediante entrevistas por teléfono o vídeo ahorra tiempo a todos.
- Un estudio de Gartner<sup>2</sup> demostró que el 86 % de las empresas realizaron entrevistas de trabajo por vídeo durante la pandemia. De acuerdo con un estudio de HireVue<sup>3</sup>, los efectos perduran: el 23 % de las empresas ha optado por las entrevistas exclusivamente virtuales, incluso después de la relajación de las restricciones de la pandemia.
- Se está gestando una nueva tendencia: **entrevistar a candidatos mediante mensajes de texto**. Aunque puede parecer impersonal, este método permite a los candidatos responder a las preguntas durante las horas de trabajo, sin necesidad de ausentarse para asistir a una entrevista. Es probable que desee incorporar otros métodos de entrevista, pero éste constituye una clara ventaja a los ya existentes en el mercado laboral.
- **Evite el exceso de llamadas** y organice reuniones en las que los candidatos puedan entrevistarse con varias personas a la vez.

## VENDA LOS ATRIBUTOS DE SU EMPRESA Y SU CULTURA CORPORATIVA

¡No olvides que **no sólo tú entrevistas a los candidatos, ellos también te entrevistan a ti!** Utiliza el proceso de entrevistas para encontrar la mejor opción posible. Véndales los valores de la empresa, el entorno laboral, la cultura corporativa y otras ventajas y beneficios. Sobre todo, **se honesto y directo** – deberás cumplir tus promesas una vez contratados. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo de los EE.UU., una **contratación inadecuada** puede costar a las empresas por lo menos un 30 % de los ingresos previstos el primer año de dicha contratación.

Solicitamos a transportistas europeos su opinión sobre Captar al candidato adecuado – a continuación, lo que nos dijeron<sup>4</sup>:

*“Es una combinación de remuneración y horas laborales flexibles, sobre todo en el transporte de carga por camión en aeropuertos”.*

— transportista alemán

*“Es necesario diferenciarse de la competencia, puesto que, en la actualidad, existen dificultades para encontrar personal cualificado. La publicación de ofertas de trabajo debe ser la adecuada e indicar las ventajas que la empresa propone.”*

— transportista británico

*“Para mejorar el proceso de selección de personal, hemos disminuido el número de entrevistas por candidato – de cuatro a dos entrevistas.”*

— transportista francés

*“Proponer ofertas de empleo que indiquen 'carrera en la gestión del transporte' y no sólo 'conductor’”*

— transportista británico

(1) Estudio de ZipRecruiter «millions of job ads», 2016 – (2) Encuesta de 334 responsables de RR.HH. realizada en abril de 2020, Gartner HR – (3) HireVue 2021, Global Trends Report – (4) Testimonios recopilados durante el estudio «Driver Shortage Management & Switch to Sustainable Tyre», realizado por Ducker y Michelin en marzo de 2022



## **SELECCIONA A LA NUEVA GENERACIÓN DE EMPLEADOS**

Las empresas de transporte de carga por camión en todo el mundo se centran en una nueva cantera de talentos: empleados de la generación Z<sup>1</sup>. En la actualidad, los miembros de la generación Z tienen entre 14 y 25 años. Constituyen la primera generación «nativa digital», lo que significa que han crecido durante la era de la tecnología. Estos jóvenes empleados están constantemente conectados – ya sea en las redes sociales, los juegos de simulación o...la búsqueda de empleo. ¡Deberá buscarlos en estas plataformas!

### **LA OPACIDAD TECNOLÓGICA**

Lo que empezó como redes «sociales» se ha extendido más allá del ámbito de las amistades, las bromas y las fotos de vacaciones. Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y TikTok han redefinido los límites entre las **redes sociales profesionales y personales**. Mientras sus futuros empleados navegan por internet en busca de diversión, aprovechan para buscar trabajo.

### **ESTABLECE UNA BASE DE OPERACIONES**

Aunque no es tu única herramienta, el **sitio web de tu empresa constituye un elemento central de tu presencia en línea**. Asegúrate de que el proceso de solicitud de empleo y la página de inicio de tu web se adaptan a los navegadores móviles. Dado que todas las cuentas de sus redes sociales enlazan a este sitio web, asegúrate de que contenga todo lo que un candidato podría buscar:

- Descripciones actualizadas sobre el empleo
- Fotografías y vídeos de la plantilla
- Una descripción de la empresa, incluidos los beneficios, las ventajas y la cultura corporativa

**96%**

**DE LOS MIEMBROS DE LA  
GENERACIÓN Z POSEEN  
UN SMARTPHONE<sup>2</sup>**



**MICHELIN**



## **ATRACTIVO Y AUTÉNTICO EN LAS REDES SOCIALES**

Si hasta la fecha no lo has hecho, es hora de crear una estrategia de comunicación en las diferentes redes sociales a fin de empezar a interactuar con los miembros de la generación Z. ¡Estos nativos digitales pasan aproximadamente seis horas diarias en las redes sociales!<sup>3</sup>

- **Publica vídeos de empleados** dispuestos a participar en tu **web y tus redes sociales**: pueden hablar de sus experiencias personales, resaltar las ventajas del empleo y compartir los motivos por los que les agrada trabajar para su empresa.
- Invita a tus empleados a **compartir estas publicaciones para ampliar** el alcance en la comunidad de transportistas.
- **Crea publicaciones sobre la gestión de personal**, fotos y vídeos que describan la vida en el transporte de carga por camión, la vida cotidiana, así como las ventajas y la cultura corporativa.

## **CENTRATE EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN CLAVE**

Los hábitos en internet de la generación Z difiere de las generaciones anteriores. Por ejemplo, sólo un 30 % utiliza LinkedIn, no obstante, prácticamente la mitad utiliza TikTok – y un porcentaje mucho mayor utiliza Instagram. Estos gigantes de las redes sociales están al tanto de los hábitos de sus usuarios e, incluso, algunos han empezado a **integrar herramientas de búsqueda de empleo en sus plataformas**. Hace poco, TikTok lanzó una funcionalidad piloto, «diseñado para seguir expandiendo y mejorando TikTok como nuevo canal para la selección de personal y la búsqueda de empleo», según un comunicado de prensa. Las personas en busca de empleo pueden enviar su solicitud utilizando vídeos informativos, creativos y cortos, creados en la plataforma.

## **INVOLUCRATE A ESCALA LOCAL**

- Recurre a tu comunidad **publicando los puestos vacantes en portales de ofertas de trabajo locales**. En Francia, por ejemplo, TruckFly lanzó recientemente una página web de oportunidades de trabajo donde los camioneros pueden buscar vacantes por región.
- **Comunícate con los posibles candidatos a través de los grupos de Facebook**. Camioneros en Francia, España y Alemania, por ejemplo, han creado populares comunidades virtuales.

Hemos preguntado a los propietarios de flotas europeas de transporte para que nos diesen su opinión sobre "La contratación de la nueva generación" - esto es lo que nos cuentan<sup>4</sup>:

*"Contar con una sólida presencia en las redes sociales es muy útil. Utilizamos twitter, LinkedIn y Facebook para captar a nuevos conductores."*

— transportista británico

*"Publicamos nuevos puestos para conductores en nuestra web y utilizamos una excelente agencia de empleo. Es necesario marcar la diferencia, puesto que, en la actualidad, existen muchas empresas en busca de conductores."*

— transportista británico

(1) Generación Z: nacidos después de 1996 – (2) Informe de GlobalWebIndex, 2017 – (3) Informe de Ypulse sobre el comportamiento en cuanto a aplicaciones y móviles, 2021 – (4) Testimonios recopilados durante el estudio «Driver Shortage Management & Switch to Sustainable Tyre», realizado por Ducker y Michelin en marzo de 2022



## **ABRIR LA PUERTA A NUEVOS CANDIDATOS**

**Si bien es cierto que la falta de conductores puede atribuir a diferentes factores, como la situación económica, la pandemia, las difíciles condiciones laborales, etc., un factor importante que no puede ignorarse es la diversidad. Por ejemplo en EE.UU., los chóferes son mayoritariamente, hombres blancos de mediana edad – en comparación con tan sólo un 12,4 % de conductoras, un 23,4 % de conductores no blancos y un 60 % de conductores mayores de 45 años<sup>1</sup>. Estas estadísticas revelan una enorme cantera de talentos sin explotar: conductoras jóvenes.**

### **EL FUTURO ES FEMENINO**

Las mujeres constituyen aproximadamente la mitad de la población mundial y, sin embargo, representan tan solo entre el 10,2 y el 12,4% del los chóferes. Si eso no basta para convencerte de contratar a más mujeres, the American Transportation Research Institute<sup>4</sup> constató que **las mujeres son, más cuidadosas al conducir que los hombres**. Por ejemplo, existe un 73 % menos de probabilidades de que sean multadas por saltarse un semáforo en rojo.

### **LAS GENERACIONES "Y" Y "Z" LLAMAN A LA PUERTA**

Dado que la mayoría de conductores tienen más de 45 años, la industria debería **centrarse en captar a jóvenes conductores**. En EE.UU., por ejemplo, Joe Biden lanzó el Programa Piloto de Aprendizaje de Conducción Segura, que permite a conductores de apenas 18 años iniciar una carrera en el transporte de mercancías por carretera a escala interestatal (reservada anteriormente a personas de más de 21 años). Por ende, considere **trabajar con autoescuelas locales, contactar con institutos de formación o universidades para dar a conocer el transporte de mercancías e implemente su propia formación**.

(1) Datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU. en materia de transporte por camión, 2021 — (2) Encuesta de Freightwaves «Women in trucking», 2019 — (3) Datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU. en materia de transporte por camión, 2020 — (4) Estudio del American Transportation Research Institute (ATRI), 2018 — (5) Estudio de Glassdoor «Diversity & Inclusion Workplace Survey», septiembre de 2020 — (6) Testimonios recopilados durante el estudio «Driver Shortage Management & Switch to Sustainable Tyre», realizado por Ducker y Michelin en marzo de 2022 — (7) Estudio de Glassdoor «Diversity & Inclusion Workplace Survey», septiembre de 2020

Hoy más que nunca, las generaciones que se incorporan en el mercado laboral buscan diversidad el puesto de trabajo. De hecho, el 76 %<sup>5</sup> **considera la diversidad como un factor determinante** cuando busca un nuevo empleo. Por lo tanto, ahora, es el momento ideal para ampliar aún más su búsqueda y dar diversidad a su plantilla.

Solicitamos a propietarios de flotas europeos su opinión sobre "Abrir la puerta a nuevos candidatos" – a continuación, lo que nos dijeron<sup>6</sup>:

*"Contamos con un centro de formación para jóvenes conductores y, hasta la fecha, siempre hemos encontrado aprendices, algunos de los cuales permanecen en la empresa."*

— propietario de flota alemán



**76%**

**DE LOS EMPLEADOS CONSIDERA  
LA DIVERSIDAD COMO UN  
FACTOR DETERMINANTE CUANDO  
BUSCA UN NUEVO EMPLEO<sup>7</sup>**



# **DAR LA BIENVENIDA A LOS NUEVOS EMPLEADOS**

**Empezar un nuevo empleo en cualquier sector es un paso importante, pero en el transporte de mercancías con camión, a menudo, puede significar un cambio drástico en el estilo de vida y los hábitos laborales. Desde esta perspectiva, tómesese el tiempo necesario para recibir e integrar debidamente a los nuevos empleados en su plantilla – es motivador no sólo para los recién llegados, sino también para el todo el equipo.**

## **EL COMITÉ DE BIENVENIDA**

La primera impresión cuenta en cada situación y el entorno laboral no es la excepción! Si quieres que las nuevas incorporaciones se sientan como en casa en su empresa, debe centrarse en la **integración y el espíritu de equipo desde el primer día.**

- **Poner a trabajar a nuevas incorporaciones con empleados experimentados.** Asignar un mentor a los nuevos trabajadores facilita la integración y les permite ser atendidos sin sentir que «están molestando». Asimismo, les ayuda a irse acostumbrando a la cultura corporativa y a la rutina diaria.
- **Organiza una comida de bienvenida** con, al menos, una persona del equipo o, de lo contrario, con todo el equipo. Al cabo de un tiempo, programa reuniones periódicas para definir los objetivos que se desea alcanzar. De esta manera, los nuevos empleados sentirán que se les presta atención y es el momento perfecto para obtener una retroalimentación de sus sentimientos.
- **Publique un mensaje de bienvenida** en las redes sociales y web de la empresa para que todos puedan conocer a los recién llegados. Ello dará lugar a interacción entre los compañeros y una sensación general de convivencia.

Solicitamos a propietarios de flotas europeas su opinión sobre "Dar la bienvenida a los nuevos empleados" – a continuación, lo que nos dijeron<sup>3</sup>:

*“Los conductores esperan contar con cierta confort – la tecnología en la cabina es una excelente manera de captarlos, en particular, en lo que respecta al entretenimiento y la comunicación. Les suministramos iPads.”*

— propietario de flota francés

*“Todo aquel que se incorpora a nuestra empresa recibe un nuevo teléfono/ordenador portátil para que no tenga problemas de comunicarse con nuestras oficinas.”*

*“Dotar al nuevo personal con las herramientas adecuadas crea armonía y un entorno de trabajo agradable.”*

— propietario de flota británico

(1) Investigación de Brandon Hall Group «The True cost of a bad hire», 2015 — (2) Gallup, «Why the Onboarding Experience Is Key for Retention», n.d. — (3) Testimonios recopilados durante el estudio «Driver Shortage Management & Switch to Sustainable Tyre», realizado por Ducker y Michelin en marzo de 2022





## **ABRIR LÍNEAS DE COMUNICACIÓN**

Los conductores pasarán muchas horas en la carretera y gran parte del tiempo solos. Proporcióneles las herramientas necesarias para que se sientan **felices y confortables** – tanto en el aspecto profesional como personal.

- **Mantenlos informados.** Entrega a los nuevos empleados un manual o una guía con directrices técnicas, y procedimientos de seguridad – algún manual al que se puedan dirigir durante su tiempo en la ruta. Considera enviar con frecuencia regular enlaces a novedades del sector, normas internas y externas, de tal manera que se mantengan informados siempre.
- **Mantenlos conectados.** ¡La tecnología ha facilitado el contacto continuo con la empresa y los seres queridos! Piensa en proporcionar dispositivos como por ejemplo, smartphones, tabletas u ordenadores portátiles a todos sus empleados.
- **Mantenlos entretenidos.** Las noches en la carretera pueden ser interminables y jornadas consecutivas pueden aumentar la soledad. Suscribe a los chóferes de tu flota a plataformas de música o vídeos para mantenerlos entretenidos.

Si bien es cierto que las encuestas<sup>1</sup> muestran que un **proceso de integración adecuado puede aumentar la retención de los empleados en un 82 %**, muchas de las empresas no invierten en dicho proceso. De hecho, sólo el 12 % de los empleados reconoce que su empresa realiza un adecuado proceso de integración<sup>2</sup>. Esto significa que el 88 % de los empleados cree que el proceso de integración de su empresa puede mejorar. ¡No permitas que le ocurra a tu flota!



# VELA POR LOS CONDUCTORES

**Una vez contratados los chóferes, tu propósito será retenerlos. Una de las mejores maneras de lograrlo es demostrarles que se preocupa por su bienestar. Ya sea a través de tus palabras y tus hechos, te brindamos algunas ideas para empezar por buen camino.**

## **CUIDA DE SU BIENESTAR FÍSICO**

Un estudio australiano<sup>1</sup> demostró que los camioneros padecían tres o **más enfermedades crónicas** casi cuatro veces más a menudo que la media nacional – ubicándose al inicio de la lista los dolores, la obesidad y los trastornos traumatológicos. Los principales factores que contribuyen a estos problemas de salud son:

- Pasar largas horas sentados al volante
- La limitación de alimentos y bebidas saludables en la carretera
- Escasas oportunidades para realizar actividades físicas



## **CÓMO PUEDE ACTUAR**

Los dueños de importantes empresas de transporte están **contratando los servicios de asesores de bienestar** para ayudar a su flota de conductores a fijar metas para un mejor estado físico, realizar sesiones de entrenamiento y proporcionar consejos para dormir bien y orientaciones sobre alimentación. Estos asesores pueden ayudar a los conductores a seguir y evaluar sus avances, y motivarlos a continuar por el camino correcto. Aunque un asesor a tiempo completo puede superar el presupuesto de flotas más pequeñas, es posible considerar **invertir en sesiones de formación periódicas** que abarquen diferentes temas. Dichas sesiones pueden ser presenciales o virtuales. Por otro lado, si tiene dificultades para involucrar a sus conductores, puede ludificar el proceso y ofrecer recompensas a aquellos camioneros que alcanzan sus objetivos.

**DE ACUERDO CON UN ESTUDIO BRITÁNICO<sup>2</sup> EL 60 % DE LOS CONDUCTORES CONSUME LA MAYOR PARTE DE SUS ALIMENTOS EN SUS VEHÍCULOS EL 56 % CONSIDERA QUE TIENE SOBREPESO**

(1) Estudio de BMC Public Health «The physical and mental health of Australian truck drivers», 2022 — (2) Informe de encuesta sobre conducción segura por Brake y Direct Line, 2018 — (3) International Journal of Environmental Research and Public Health «Sleep and Mental Health in Truck Drivers», 2018 — (4) Testimonios recopilados durante el estudio «Driver Shortage Management & Switch to Sustainable Tyre», realizado por Ducker y Michelin en marzo de 2022





## **NO DESCUIDE LA SALUD MENTAL**

No es un secreto que los conductores de recorridos de larga distancia pasan muchas horas en la carretera, la mayor parte del tiempo solos. Por otra parte, aunque los conductores de corta distancia trabajan principalmente dentro de su ciudad o límites regionales, se enfrentan al estrés de la congestión del tráfico y a interacciones frecuentes con otros conductores. De acuerdo con un estudio europeo<sup>3</sup>, un **13,6 % de los conductores sufre de depresión**, un 27,5 % padece de insomnio y un 7,9 % experimenta ansiedad.

## **CÓMO PUEDES ACTUAR**

**Demuestra tu apoyo** contactando con frecuencia a sus conductores de recorridos de larga distancia, brindándoles las herramientas necesarias para mantenerse comunicados con la empresa, sus compañeros de trabajo y sus seres queridos. Asimismo, puedes mantenerlos entretenidos en la carretera con suscripciones a plataformas de música y video. En cuanto a los conductores de recorridos de corta distancia, organice sesiones de formación, centradas en cómo lidiar con el estrés en la carretera y la convivencia con otros usuarios de la calzada.

¡Y no olvides que con un pequeño reconocimiento se llega muy lejos! **Destaca a tus mejores conductores** en tus redes sociales con vídeos testimoniales de sus compañeros o supervisores, así como una lista de los motivos por los que destacan en su trabajo. No dude en invitar a participar a todo el equipo y **solicitar un comentario positivo** sobre cada uno de los componentes del equipo – luego, compártelo a través de un correo electrónico a toda la empresa, en tu web o en las redes sociales.

Solicitamos a transportistas europeos su opinión sobre "Velar por los camioneros" – a continuación, lo que nos dijeron<sup>4</sup>:

*"Los conductores de recorridos de larga distancia tienen que lidiar con muchas situaciones: largas jornadas de trabajo, prolongados periodos lejos de casa, irreverencia al cargar o descargar las mercancías en las instalaciones del cliente, peligros y riesgos en la carretera."*

— transportista alemán

*"Dotar al nuevo personal con las herramientas adecuadas crea armonía y un entorno de trabajo agradable."*

— transportista británico

*"...Se trata de ser honesto y demostrar afecto. Puesto que la conducción de camiones puede constituir un trabajo solitario, es necesario pensar sobre la salud mental de los empleados. Intentamos organizar escapadas para nuestro personal una vez cada tres meses y contamos con una página Facebook donde las personas pueden chatear."*

— transportista británico

*"¡Crear un ambiente laboral donde los conductores se sientan felices y valorados! Ello implica proponer comida caliente en el desayuno/almuerzo y hemos creado un comité social para las escapadas."*

— transportista británico

*"Estamos dispuestos a escuchar los problemas – ¡el aspecto humano es lo primero! Nos esforzamos constantemente para crear un ambiente laboral relajado donde todos se sientan cómodos."*

— transportista alemán



# **PROPONER UNA TRAYECTORIA PROFESIONAL CLARA**

**Un buen empleado es un estupendo activo – ya sea que desempeñe su función al volante, en la parte administrativa o en la formación de la próxima generación de chóferes. Asegúrate de que los nuevos empleados y los antiguos conductores conocen todas las oportunidades disponibles en la empresa. Esto los motivará a diario y fomentará su fidelidad.**

## **EN EL PUNTO DE PARTIDA**

Cuando nuevos conductores se incorporen a su flota, **ponlos a trabajar** con un conductor experimentado que les enseñe el oficio. Los tutores no sólo les ayudarán a empezar con buen pie, sino que también pueden hablar con los nuevos empleados sobre las diferentes oportunidades que existen dentro de la empresa.

Es probable que la mayor parte de los nuevos conductores empiecen sus carreras en recorridos de larga distancia. Una vez que hayan ganado su confianza y demostrado de lo que son capaces, **hábleles sobre nuevas rutas** a escala regional o local. La posibilidad, en un futuro, de no alejarse de casa o trabajar en horario normal puede motivar a los conductores a perseverar con los recorridos de larga distancia hasta pasar a la siguiente etapa de su carrera.

## **HACIA EL ÁREA ADMINISTRATIVA**

Mientras algunos conductores se sienten felices de pasar tiempo en la carretera, es posible que otros deseen buscar nuevas oportunidades en las que aprovechar su experiencia en la ruta para aplicarla en una oficina. Dichas oportunidades podrían incluir funciones de gestión, por ejemplo. La evolución puede ser beneficiosa para ambas partes, tanto para ti como para el trabajador. Por ejemplo, si ya han experimentado la presión de objetivos de entrega a tiempo o la soledad de las noches transcurridas en la carretera, estarán mejor preparados para animar a otros conductores y mantenerlos motivados. Entre las funciones en oficina se incluye la tutoría de nuevos conductores, supervisores o jefes de tráfico – asegúrate de indicar todas las posibilidades a su plantilla.

**94%**

**DE EMPLEADOS<sup>1</sup> AFIRMÓ  
QUE PERMANECERÍA  
MÁS TIEMPO CON UNA  
EMPRESA QUE INVIRTIESE  
EN SU DESARROLLO  
PROFESIONAL.**

(1) «Employee development statistics» de ClearCompany, 2021 — (2) Testimonios recopilados durante el estudio «Driver Shortage Management & Switch to Sustainable Tyre», realizado por Ducker y Michelin en marzo de 2022

## **FORMALOS PARA EL FUTURO**

Independientemente del plan trazado, resulta extremadamente importante **tener claro el momento oportuno**. Aunque podría resultar alentador para los empleados considerar un ascenso en su carrera profesional, es probable que se desanimen pronto si sienten que no avanzan lo suficientemente rápido. Tómate el tiempo necesario para diseñar una trayectoria profesional y comparte de forma frecuente los avances con el interesado. Una vez que hayas definido los objetivos, implementa programas de formación o tutoría **para ayudarles a desarrollarse profesionalmente**.

Solicitamos a transportistas europeos su opinión sobre "Proponer una trayectoria profesional clara" – a continuación, lo que nos dijeron<sup>2</sup>:

*"Cuando los nuevos conductores se incorporan a la empresa, los directores generales los llevan a almorzar y los ponen a trabajar con uno de los conductores más antiguos de la empresa durante las dos primeras semanas."*

— transportista británico

*"Los conductores, con frecuencia, tienen acceso a formación con óptimas herramientas."*

— transportista francés

*"Nuestros conductores suelen perfeccionar sus conocimientos mediante cursos de formación internos y externos."*

— transportista alemán





## ***LA REUNIÓN DE DESPEDIDA***

**Incluso en las mejores relaciones laborales, llega el momento de decir adiós. Existen diferentes razones por las que un empleado puede dejar la empresa: un cambio en la situación familiar, un cambio profesional, una nueva oportunidad o la jubilación. Independientemente de si el motivo guarda relación con el propio trabajo o es totalmente ajeno, cada salida ofrece la oportunidad de aprender y crecer como empresa.**

### ***ELIJE TU MÉTODO:***

Algunas empresas prefieren **entrevistas de salida presenciales**, mientras que otras optan por **cuestionarios o encuestas virtuales**. Sólo tú puedes saber cuál es el método que mejor se adapta a tus trabajadores. A continuación, se describen algunos puntos que hay que tener en cuenta mientras decides:

- **Las entrevistas presenciales pueden ser extremadamente fructíferas**, puesto que permiten formular preguntas complementarias. No obstante, la otra cara de la moneda del método presencial es el silencio. Es probable que algunos empleados les resulte incómodo hablar con franqueza sobre su trabajo o las relaciones con los empleados y los directivos – en particular, en presencia de su supervisor directo.
- Los cuestionarios y encuestas pueden ser una excelente manera de **formular preguntas coherentes** y obtener respuestas honestas por parte de los miembros de su equipo. El único inconveniente es que se limitará a preguntar lo que está escrito.



***NUESTRO CONSEJO:  
INVITE A UN TERCERO  
A LLEVAR A CABO LA  
ENTREVISTA***



***NUESTRO CONSEJO:  
DEFINA QUÉ MÉTODO  
ES ADECUADO PARA  
CADA PERSONA Y  
COMBÍNELOS.***







## ***SIGUE ADELANTE***

La salida de empleados puede resultar un **extraordinario recurso para realizar mejoras**, siempre y cuando estés dispuesto a escuchar. La mejor entrevista de salida producirá información práctica. Por lo tanto, formula las preguntas adecuadas – por ejemplo, sobre la gestión del trabajo, las políticas y condiciones laborales. Y lo más importante: una vez obtenida dicha información, actúa en consecuencia. De acuerdo con un estudio realizado por la Harvard Business Review<sup>1</sup>, menos de un tercio de ejecutivos de empresas fue capaz de pensar en una sola medida adoptada como resultado de una entrevista de salida. Si vas a tomarte el tiempo de realizar estas entrevistas, deberías dedicar tiempo a **implementar cambios basados en tus aprendizajes**. De esta manera, no sólo favorecerás a tu empresa, sino que demostrarás a los demás empleados que su opinión cuenta.

## ***MANTEN EL CONTACTO***

Si la salida se realiza en buenos términos, los exempleados pueden acabar siendo **excelentes embajadores de la marca**. Difundirán información sobre su empresa, sus prácticas de gestión, las ventajas, las condiciones laborales y la cultura corporativa – asegúrate de que comparten las buenas noticias y no las malas! Una entrevista de salida realizada de manera adecuada puede desembocar en otra entrevista de trabajo. Mantente en contacto con los empleados diligentes y comprometidos, es probable que regresen más adelante.

***DE ACUERDO CON GALLUP<sup>2</sup>, UNA ENTREVISTA DE SALIDA REALIZADA CORRECTAMENTE PUEDE:***

- Ayudarle a **reducir la rotación de personal**
- Transformar a los empleados que dejan la empresa en **embajadores de la marca**
- Saber lo que **ofrecen los competidores**

(1) Harvard Business Review, «Making Exit Interviews Count», 2016 — (2) Gallup, «The Real Value of Getting an Exit Interview Right», junio de 2018

