



# LOS CAMINOS PARA SEGUIR SIENDO BUEN EMPLEADOR EN TIEMPOS DE INESTABILIDAD ECONÓMICA

**E**s en los momentos de mayor incertidumbre e inestabilidad económica, cuando salen a relucir la coherencia de las empresas con su organización y la forma en que llevan adelante sus compromisos sin afectar la estabilidad organizacional.

De acuerdo a los resultados del reciente informe de Top Employers Institute, las empresas que logran sostener su atractivo como empleadores son aquellas que mantienen niveles altos y consistentes en dimensiones clave. Entre las firmas certificadas como Top Employers en Chile, varios de estos pilares ya operan en rangos elevados: liderazgo en 92,36%, aprendizaje en 91,8%, propósito y valores en 96,2%, lo que explica por qué, incluso en contextos de mayor incertidumbre, este grupo relevante de empleadores consigue sostener compromiso, coherencia interna y estabilidad organizacional.

"La evidencia muestra que invertir en personas no es una respuesta coyuntural a la incertidumbre, sino una estrategia de largo plazo para construir organizaciones más sólidas y sostenibles", dice el gerente regional para América Latina del Top Employers Institute, Raphael Henrique.

Para la directora del Centro Trabajo y Familia de la Escuela de Negocios ESE Uandes, María José Bosch, un factor clave es la coherencia: "Las empresas que mantienen su reputación

son aquellas donde el discurso coincide con la práctica. Si dicen que las personas son lo primero o importantes, actúan en consecuencia. Cuando hay que hacer recortes, los hacen con dignidad y claridad". Otro elemento fundamental, añade, es el rol del supervisor directo, ya que "la percepción de apoyo del jefe inmediato tiene más impacto en el compromiso y la satisfacción que casi cualquier otra variable", y por ello las empresas con buena reputación invierten en que ellos sepan comunicar, dar contención y mostrar empatía en momentos de incertidumbre.

Al mismo tiempo, las organizaciones que mantienen o mejoran su reputación son aquellas que logran ser transparentes y humanas incluso cuando toman decisiones difíciles, poniendo foco en aspectos que van más allá del sueldo, como el clima laboral, las oportunidades de desarrollo y las políticas de equilibrio trabajo-familia.

## Eje en las personas

Aunque en momentos de crisis las empresas enfrentan la presión

**"La evidencia muestra que invertir en personas no es una respuesta coyuntural a la incertidumbre, sino una estrategia de largo plazo para construir organizaciones más sólidas y sostenibles", dice Raphael Henrique, de Top Employers Institute.**

por reducir costos, Bosch resalta que tener trabajadores comprometidos es lo que realmente impulsa los resultados sostenibles. "Cuando los empleados ven que la organización los cuida cuando las cosas están malas, generan una lealtad que ningún bono puede comprar. Y el mercado laboral también lo nota: los buenos profesionales buscan empleadores que han demostrado que cuidan a las personas, incluso cuando hay problemas".

En esa línea, para el gerente de personas y organización de AFP PlanVital, Juan Antonio García, es posible cuidar a las personas y, al mismo tiempo, sumar eficiencia. "Invertir en su bienestar no es un costo extra, sino algo que trae consigo compromiso, confianza y mejores resultados para todos", dice, lo que también implica ayudar a los equipos a entender cómo su trabajo aporta al negocio y a su propio desarrollo.

"Se necesita una mirada de largo plazo y un liderazgo capaz de equilibrar las necesidades operativas con un trato humano, cercano y respetuoso. Cuando ese equilibrio existe, el compromiso interno se fortalece de manera natural", apunta.

El vicepresidente de personas corporativo de Entel, Roberto

Thompson, menciona que en contextos de incertidumbre económica, los trabajadores buscan organizaciones que les entreguen oportunidades reales de desarrollo, aprendizaje continuo y reconversión de habilidades. "La estabilidad ya no se define solo por el cargo, sino por la capacidad de adaptarse y crecer junto al negocio", dice, y agrega que "cuando las personas ven que la empresa invierte en su crecimiento, en líderes que acompañan y en trayectorias claras de desarrollo, se genera mayor compromiso, sentido de pertenencia y una proyección laboral sostenible, incluso en escenarios complejos".

La estabilidad con sentido, donde la coherencia y el propósito importan, es la clave para la vicepresidenta ejecutiva de personas de Banco Santander, Paula Meléndez, así como también las posibilidades reales que las organizaciones ofrecen de desarrollo y movilidad para sus trabajadores. "Se valora la flexibilidad y equilibrio vida-trabajo, la cultura de respeto, inclusión y confianza, y el liderazgo", plantea.

Coincide García: "Las oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional siguen siendo decisivas. Contar con programas de formación, posibilidades de moverse internamente y rutas de carreras claras influye directamente en la decisión de unirse a una organización y también en mantenerse en ella".