

Adaptar las estrategias de contratación y retención en función del cambiante panorama laboral

Información sobre el estudio de caso:

Organización: Telefónica

Tamaño: Aproximadamente 120 000 empleados

Ubicación: Madrid, España

Sector: Telecomunicaciones

Contexto operativo

Telefónica, un gigante mundial de las telecomunicaciones con sede en Madrid, tiene una presencia significativa en más de 14 países. Fundada en 1924, la compañía se ha convertido en líder en la prestación de servicios de telecomunicaciones innovadores, incluidas soluciones móviles, de banda ancha y digitales. Con alrededor de 120.000 empleados, Telefónica opera en una industria dinámica que está en constante evolución debido a los avances tecnológicos y los cambios en los comportamientos de los consumidores. El sector se enfrenta a una competencia cada vez mayor y a una creciente demanda de ofertas de servicios flexibles. En respuesta a estos desafíos del mercado, Telefónica ha reconocido la necesidad de adaptar sus prácticas operativas, particularmente en lo que respecta a los modelos de trabajo de los empleados. A medida que la pandemia aceleró el cambio hacia el teletrabajo, Telefónica adoptó estratégicamente acuerdos de trabajo híbrido para satisfacer las necesidades de su fuerza laboral y alinearse con las tendencias globales, con el objetivo final de mejorar la satisfacción de los empleados y atraer talento.

El contexto operativo de Telefónica ha experimentado una importante transformación, especialmente tras la pandemia de COVID-19. Tradicionalmente, la empresa dependía del trabajo en la oficina para facilitar la colaboración y la comunicación entre sus equipos. Sin embargo, el inicio de la pandemia obligó a Telefónica a dar un giro rápido, implementando políticas de teletrabajo para garantizar la continuidad del negocio y priorizar la seguridad de los empleados. Este cambio no fue simplemente una respuesta a una crisis inmediata; Destacó los beneficios potenciales de los acuerdos de trabajo flexibles. A medida que los empleados expresaron su preferencia por las opciones de trabajo híbrido, Telefónica reconoció la importancia de fomentar una cultura que apoye la colaboración tanto remota como en la oficina. Para hacer frente a estas demandas cambiantes, la empresa invirtió en herramientas y plataformas digitales para mejorar la conectividad y la productividad. Además, se hizo evidente la necesidad de una dinámica de equipo cohesionada en un entorno híbrido, lo que llevó a Telefónica a centrarse en mantener el compromiso y la colaboración entre los empleados, independientemente de sus lugares de trabajo.

El problema/oportunidad

Telefónica se enfrentó al reto de adaptar sus estrategias de contratación y retención a la luz del cambiante panorama laboral. Antes de la pandemia, los procesos de contratación de la empresa dependían en gran medida de las interacciones en persona, lo que creaba barreras para los candidatos potenciales fuera del área geográfica inmediata. El nuevo modelo de trabajo híbrido presentó una oportunidad para ampliar el grupo de talento, lo que permitió a Telefónica atraer candidatos diversos de varias regiones. Sin embargo, la organización también lidió con los riesgos potenciales asociados con la incorporación e integración remota, ya que los nuevos empleados podrían tener dificultades para conectarse con la cultura de la empresa sin interacciones en persona. Para aprovechar la oportunidad que presenta el trabajo híbrido, Telefónica necesitaba repensar sus estrategias de contratación, asegurándose de que se alinearan con las expectativas de los solicitantes de empleo modernos que priorizan la flexibilidad y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, mejorar el compromiso y la retención de los empleados en un modelo híbrido se volvió fundamental para mantener la productividad y la moral dentro de la fuerza laboral.

Lo que se hizo

En respuesta a los retos y oportunidades identificados, Telefónica implementó varias iniciativas estratégicas para mejorar sus procesos de reclutamiento y retención de talento. La compañía lanzó un modelo de trabajo híbrido, que permite a los empleados elegir entre teletrabajo y en la oficina, según sus roles y preferencias personales. Para agilizar la contratación, Telefónica adoptó plataformas de contratación digitales, lo que permitió entrevistas y evaluaciones virtuales que se dirigían a un público geográfico más amplio. Además, la empresa renovó su proceso de incorporación, creando experiencias virtuales atractivas que introdujeron a los nuevos empleados a la cultura y los valores de la empresa. Esto incluyó sesiones interactivas en línea, programas de tutoría y controles regulares con Recursos Humanos (RR. HH.) y líderes de equipo. Telefónica también se centró en promover su marca empleadora destacando su compromiso con la flexibilidad, la diversidad y el bienestar de los empleados a través de campañas de contratación específicas. Además, la empresa invirtió en programas de capacitación para gerentes para garantizar un liderazgo efectivo de los equipos híbridos, fomentando una cultura de inclusión y colaboración en diferentes entornos de trabajo.

Resultados

Las iniciativas estratégicas implementadas por Telefónica arrojaron notables resultados positivos tanto en reclutamiento como en retención de talento. El modelo de trabajo híbrido amplió significativamente el grupo de talentos de la empresa, lo que resultó en más solicitudes de empleo de diversos candidatos en varias regiones. Las encuestas posteriores a la implementación indicaron un aumento en la satisfacción de los empleados, lo que refleja el valor otorgado a la flexibilidad y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Las métricas de reclutamiento mostraron una reducción en el tiempo de contratación, atribuida a la eficiencia de los procesos de contratación virtuales. La experiencia de incorporación mejorada

contribuyó a una integración más fluida para los nuevos empleados, con comentarios que indican niveles de compromiso más altos durante los primeros meses. Además, Telefónica experimentó una mejora en las tasas de retención, que se relacionó con una mayor moral de los empleados y un mayor sentido de pertenencia, lo que demuestra la eficacia de las iniciativas para fomentar una cultura positiva en el lugar de trabajo. En general, la apuesta de Telefónica por el trabajo híbrido posicionó a la compañía como un empleador atractivo en un mercado competitivo.

Conclusión

El caso de Telefónica ilustra el profundo impacto del teletrabajo y trabajo híbrido en la contratación y retención de talento en el lugar de trabajo moderno. Al adoptar de manera proactiva los acuerdos de trabajo híbrido, la compañía abordó de manera efectiva los desafíos planteados por la pandemia al tiempo que capitalizó las oportunidades para atraer talento diverso. La implementación exitosa de procesos de reclutamiento digital y experiencias de incorporación renovadas mostraron la adaptabilidad y el compromiso de Telefónica con la satisfacción de los empleados. A medida que las organizaciones continúan navegando por el cambiante panorama del trabajo, Telefónica sirve como un valioso ejemplo de cómo fomentar la flexibilidad y la inclusión puede conducir a un mayor compromiso de los empleados y la resiliencia organizacional. Las lecciones aprendidas de este estudio de caso resaltan la importancia de alinear las estrategias de reclutamiento y retención con las expectativas contemporáneas de la fuerza laboral, posicionando a las empresas para el éxito a largo plazo en un entorno competitivo.

Referencias

- <https://telefonicatech.com/en/blog/formula-for-successful-hybrid-working>
- <https://www.telefonica.com/en/communication-room/blog/somewhere-between-working-face-to-face-and-teleworking-technology-an-essential-ally-in-the-new-hybrid-employment-model/>
- <https://www.telefonica.com/en/wp-content/uploads/sites/5/2023/03/management-and-sustainability-esg-report-2022.pdf>