

## **Atracción del talento y cultura organizativa**

Raquel Ruiz Rodríguez, *Directora RETATE-HR MANAGER*<sup>1</sup>

Marta Ortiz-de-Urbina Criado, *Universidad Rey Juan Carlos*

Desde RETATE nos encontramos con un nuevo reto. Una empresa nacional con sede en Madrid y Barcelona, y con más de 800 empleados con un perfil muy técnico se puso en contacto con nosotros porque ha crecido de manera orgánica en base a compras, y hoy ya son 1500 personas entre las 10 oficinas, y dos sedes, pero desde hace unos años se han encontrado con falta de talento lo que le ha hecho replantearse la gestión que están realizando.

Por ello, se incorporó una nueva figura para mejorar la gestión del “*Chief employee experiencia*”, es decir, un líder que fomente la experiencia del emplead@ para apostar por un cambio cultura, que requiere de la intervención de toda la empresa y sus emplead@s. Una de las iniciativas que se plantearon fue reformular la cultura de la compañía hasta entonces desarrollada por la alta dirección. Crearon el proyecto “tu ruta” que consistía en crear equipos y alinear los valores de las personas con los valores de la empresa. Con este proyecto comenzaron a gestionar encuentros entre grupos de personas para co-crear los valores compartidos entre todos. Los valores que más resaltaron y que consensuaron para conseguir la transformación, y la agilidad necesaria para conseguir los objetivos estratégicos fueron: la innovación, la proactividad, la creatividad y la mejora continua. Como uno de los grandes focos era la falta de talento, uno de los objetivos fue centrarse en la atracción de talentos. En este proyecto se utilizaron varias herramientas. Por una parte, se realizó un diagnóstico de la marca empleadora (EVP), la diversidad, la atracción de talento, y el *onboarding*. Como segunda herramienta se revisaron datos clave como el número de candidatos por vacante, las fuentes de reclutamiento, el efecto de las campañas de reclutamiento, el tipo de anuncio, e impacto según su publicación, las redes sociales utilizadas, el uso de campañas, el tipo de campañas, y su impacto, contacto con candidat@s, el tiempo de cierre de proceso, el tiempo de productividad de la persona en el puesto y la rotación antes del año.

---

<sup>1</sup> <https://es.linkedin.com/in/raquelruiz-retate>

En tercer lugar, se analizó la información analítica concluyendo que los tiempos entre la apertura de la vacante y cierre eran de más de tres meses, que los candidat@s se ajustaban entre el perfil descrito y el perfil aportado con una diferencia importante, y que la integración era de más de 10 meses, y la rotación antes de un año había crecido, lo que repercutía en vacantes vacías y continuamente gastos y costes elevados en el proceso de selección. Todo ello derivó en un diagnóstico para comenzar a aplicar la metodología.

Para comenzar se revisó la experiencia del empleado desde que encuentra una vacante en el portal del empleado hasta el fin del proceso. En cada caso se analizó el tiempo, el diseño, la información contenida, el *feedback* al candidat@ de cada paso, y la percepción del proceso.

Además, se revisaron el contenido de los mensajes, los tipos, el lenguaje utilizado, su personalización, frecuencia, interacción, y *feedback* de los candidat@s.

Y lo mismo se hizo con las redes sociales, revisaron las publicaciones, tipo de mensajes, tipo de perfil al que se dirigían y uso de palabras.

El objetivo con este análisis fue tomar acciones para que la experiencia del candidat@ desde su inicio fuera positiva, como consecuencia la percepción de la empresa también, y apeteciera trabajar en ella, aprovechando los puntos de contacto para transmisión de valores y cultura consiguiendo mayor atracción de perfiles requeridos.

### **Fuentes de información utilizadas**

Información interna de RETATE

**Fecha del caso:** mayo de 2022.

**Palabras clave:** atracción del talento, reclutamiento, cultura organizativa.

### **Preguntas sobre el caso**

- 1.- ¿Qué relación tiene la atracción del talento de esta empresa con las etapas del proceso de reclutamiento?
- 2.- Describa los aspectos principales de cada etapa del proceso de reclutamiento que aparecen en el caso.
- 3.- ¿Qué efecto tienen la cultura organizativa en la atracción del talento? ¿y la marca empleadora?
- 4.- ¿Qué le sugerirías a la empresa para además de atraer talento, retenerlo?

**Agradecimientos:** Este caso ha sido elaborado en el marco del Grupo de Innovación Docente 2020: *FRH-GID-14. Grupo de Innovación Docente Fundamentos de Recursos Humanos* de la Universidad Rey Juan Carlos.