



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Economía

**Desarrollos en organización/
Empresas II: "Marca empleador y
reclutamiento: las herramientas
2.0. El caso Inditex".**

Presentado por:

Mario Del Barrio Rodríguez

Tutelado por:

María Teresa García Merino

Valladolid, 13 de Junio de 2017

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. MARCA EMPLEADOR	7
2.1 LOS COMIENZOS	7
2.2 CONCEPTUALIZACIONES DE MARCA Y MARCA EMPLEADOR	8
2.3 LA CREACIÓN DE MARCA EMPLEADOR: RAZONES, PROCESO Y FACTORES DE ÉXITO	12
2.4 BENEFICIOS Y ERRORES VINCULADOS AL DESARROLLO DE MARCA EMPLEADOR.....	15
2.5 MARCA EMPLEADOR COMO FACTOR DE ATRACCIÓN O RETENCIÓN. EL COMPROMISO	17
3. LA GESTIÓN DEL TALENTO: EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	19
3.1 LA GESTIÓN DEL TALENTO: FUNCIONES Y OBSTÁCULOS	19
3.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	21
3.2.1 Definición y objetivos.....	21
3.2.2 Etapas	22
3.2.3 Fuentes y métodos.....	23
4. HERRAMIENTAS 2.0.....	24
4.1 DEFINICIÓN Y EJEMPLOS	24
4.2 VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL USO DE HERRAMIENTAS 2.0. 26	
4.3 SU PAPEL EN LA RELACIÓN ENTRE EL RECLUTAMIENTO Y MARCA EMPLEADOR	27
5. APLICACIÓN EMPÍRICA: MERCO-TALENTO Y GRUPO INDITEX	29
5.1 PÁGINA WEB CORPORATIVA DE INDITEX	31
5.2 PARTICIPACIÓN DE INDITEX EN REDES SOCIALES	34
6. CONCLUSIÓN	37
BIBLIOGRAFÍA	40
WEBGRAFÍA	43

ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

Tabla 2.2.1: Ventajas por contar con una marca fuerte.....	8
Tabla 2.2.2: Conceptualizaciones de marca empleador.....	9
Cuadro 2.2.1: Propuesta de Valor al Empleado.....	12
Tabla 2.4.1: Beneficios internos y externos de la marca empleador.....	15
Tabla 2.5.1: Tipos de compromisos.....	18
Cuadro 3.2.1.1: El proceso de afectación.....	21
Cuadro 3.2.3.1: Tipos de candidatos en el proceso de reclutamiento.....	23
Tabla 4.1.1: Redes sociales más importantes.....	25
Cuadro 4.3.1: Objetivos del reclutamiento y la marca empleador.....	28
Cuadro 4.3.2: Relación marca empleador, herramientas 2.0 y reclutamiento..	29
Tabla 5.1: Ranking Merco Talento 2016.....	30
Cuadro 5.1.1: La gestión sostenible de Inditex.....	31
Cuadro 5.1.2: Contenido de la Web.....	33

RESUMEN

La marca empleador es un término muy de actualidad, debido a que son muchas las empresas que llevan a cabo diferentes acciones para lograr contar con una buena imagen como lugar para trabajar y con ello atraer y retener talento.

El objetivo del trabajo consiste en estudiar la relación biunívoca que entendemos se produce entre marca empleador y reclutamiento, y en ver el papel que las herramientas 2.0 juegan en esta relación.

Para ello, primero planteamos una revisión teórica para marca empleador, reclutamiento y herramientas 2.0 para después atender a la relación circular y al papel de las herramientas 2.0 en esa relación. Posteriormente estudiamos el caso del grupo Inditex, para lo que su posición de liderazgo en el Ranking Merco-Talento durante los últimos años permite hablar claramente de marca empleador. En concreto nos centramos en el uso que da a su Web corporativa y redes sociales para afianzar dicha marca y desarrollar sus procesos de reclutamiento.

A partir de esto, vemos como tanto el reclutamiento como la marca empleador, hacen uso de las herramientas 2.0 para conseguir sus objetivos. Observamos la existencia de una relación biunívoca entre ambas que permite que contar con una fuerte marca empleador facilite el proceso de reclutamiento, y a su vez que una buena gestión del reclutamiento fortalezca la marca empleador y que además, muchas veces el contenido de las herramientas 2.0 sirve para desarrollar y enriquecer la marca empleador y a su vez reclutar talento.

Palabras clave: marca empleador, reclutamiento, herramientas 2.0.

Clasificación JEL: **M** (Administración de empresas y economía de la empresa), **M12** (Gestión de personal) y **M31** (Marketing).

ABSTRACT

Employer branding is a current topic because many companies carry out different actions to achieve a good image as a place to work and thus attract and retain talent.

The objective of this project is to study the biunivocal relationship we understand between employer branding and recruitment, and to see the role that 2.0 tools play in this relationship.

For that, we first propose a theoretical revision for employer branding, recruitment and 2.0 tools in order to study later the circular relationship and the role of 2.0 tools in that relationship. We will study the case of the Inditex group, for which its position of leadership in the Merco-Talent Ranking during the last years allows us to speak about the employer branding. Specifically we focus on the use it gives to its corporate website and social networks to strengthen that brand and develop its recruiting processes.

From this, we see as both the recruitment and the employer branding, make use of 2.0 tools to achieve their goals. We note the existence of a biunivocal relationship between both that allows having a strong employer branding facilitates the recruitment process, and in turn a good recruitment management strengthens the employer branding. Many times the content of 2.0 tools also serves to develop and enrich the employer branding and at the same time recruit talent.

Keywords: employer branding, recruitment, 2.0 tools.

JEL Classification: **M** (Business Administration and Business Economics), **M12** (Personnel Management) and **M31** (Marketing).

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, no ha dejado de crecer la importancia del estudio de la relación empleado-empresa y así es abundante la literatura que se centra en los recursos humanos como el activo más importante que tiene una empresa. Además, contar con una buena marca para atraer y retener a una plantilla comprometida con la empresa forma el gran activo intangible en las empresas del siglo XXI (Dolan, Schuler y Jackson, 2007).

Surge así el término marca empleador, muy de actualidad, debido a que son muchas las empresas que llevan a cabo diferentes acciones para lograr contar con una buena imagen como lugar para trabajar. Así, son diferentes los autores que se han centrado en estudiar este tema, desde Ambler y Barrow (1996) hasta Jiménez (2015).

Por otra parte, y en su constante atención a la gestión del talento y a los procesos de reclutamiento para conformar y revisar sus plantillas, las empresas vienen introduciendo cambios en los últimos años. Y ello por las posibilidades que proporcionan las nuevas tecnologías y por la incorporación al mundo laboral de jóvenes a los que se les ha calificado como ``Generación @`` (Feixa, 2000) o ``Generación #`` (Feixa y Fernandez-Planells, 2016). Y es que son, según Feixa (2016), una generación caracterizada por la hiperconectividad, la información social, la deslocalización y la multipantalla.

En este sentido, las redes sociales y en general las herramientas 2.0 sirven como soporte para el reclutamiento (De la Calle y Ortiz, 2014), permitiendo aproximarse a diversos candidatos potenciales. Ahora bien, entendemos que tales medios también podrían contribuir a dar a conocer a la empresa como un buen lugar para trabajar y, con ello, a conformar la marca como empleador de una empresa, favoreciendo así una relación biunívoca entre marca empleador y reclutamiento.

Por tanto el principal objetivo de este trabajo consiste en abordar esa relación biunívoca y en estudiar el papel que en ella pueden jugar las herramientas 2.0. Para ello en el trabajo atendemos en primer lugar a la marca empleador,

después a la gestión del talento (con atención particular a los procesos de reclutamiento), a las herramientas 2.0 y, por último al papel desempeñado por estas en relación a lo anterior. A continuación, y atendiendo a la posición de liderazgo del grupo Inditex en Merco-Talento, hemos analizado cómo trabaja este grupo con las herramientas 2.0 en lo que respecta a su marca empleador y a sus procesos de reclutamiento. Se intenta con ello ver si es posible hablar de esa relación biunívoca que se plantea en la parte teórica del trabajo y el papel que en ella juegan estas herramientas.

2. MARCA EMPLEADOR

2.1 LOS COMIENZOS

Aguado y Jiménez (2009) manifiestan que la marca empleador es algo novedoso cuya evolución ha sido muy diferente de unos países a otros.

Los orígenes del término ``employer branding`` se encuentran en EEUU, donde se comenzó a gestionar la marca empleador en torno a los años 80 debido a que muchas empresas comenzaron a notar la falta de talento y la necesidad de invertir en programas de atracción y retención de talento.

Más tarde, en torno a los años 90, este término llegaría a Europa de manos de los países escandinavos e Inglaterra. En España no aparece por primera vez este término hasta que se lleva a cabo un primer acercamiento en un curso organizado por la Universidad Complutense de Madrid en 1998.

La primera acción empresarial claramente identificada al respecto se sitúa en el año 2004, cuando Banesto lleva a cabo una inversión para desarrollar un Plan Integral de Gestión de Marca como Empleador. Esta acción le permitió conseguir el reconocimiento por parte de la sociedad como una empresa atractiva para trabajar.

Se trata, por tanto, de un término actual y reconocido tanto en el ámbito académico como empresarial.

2.2 CONCEPTUALIZACIONES DE MARCA Y MARCA EMPLEADOR

Usualmente se tiende a asociar el proceso de ``Branding`` hacia productos o servicios destinados a clientes. Sin embargo, hoy en día existe otro tipo de marca que no va dirigido hacia los clientes sino hacia los trabajadores actuales y potenciales de una empresa, que se conoce como ``employer branding`` o marca empleador.

Antes de introducir este concepto, es importante entender lo que se conoce por marca, definida por Kotler et al (2000) como ``El nombre, término, signo, símbolo o diseños, o una combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con el objeto de diferenciarlos de los de sus competidores.``

Las marcas simplifican la elección del consumidor en la decisión de compra (Sashi y Karuppur, 2002), ya que prometen un nivel determinado de calidad, reducen el riesgo, y provocan un aumento de la confianza.

Hoy en día el mundo se rige por éstas, ya que los clientes no tienen tiempo para probar distintas marcas o productos y, por tanto, es muy importante contar con una marca que de confianza a los clientes.

Se dice que una marca es fuerte cuando es capaz de triunfar incluso en aquellos sectores que no son originalmente los suyos. En este sentido se manifiestan Aguado y Jiménez (2009).

Entre las ventajas que se pueden derivar de contar con una marca fuerte, Jobber y Fahy (2007) destacan las señaladas en la Tabla 2.2.1:

VENTAJAS POR CONTAR CON UNA MARCA FUERTE	
Valor para la empresa	Puede mejorar el valor financiero de una empresa.
Preferencias y lealtad del consumidor	Efectos positivos sobre las percepciones y preferencias de los consumidores, así como lealtad a la marca.

Barrera para la competencia	Dificultades a las nuevas marcas para competir.
Beneficios elevados	Aunque implique mayores costes, puede favorecer el acceso a la distribución y, con ello, ofrecer resistencia ante las exigencias de descuentos de precio.
Base para la extensión de la marca	Favorece un aprovechamiento de las buenas percepciones sobre la marca de cara a las distintas extensiones de marca.

Tabla 2.2.1: Ventajas por contar con una marca fuerte.

Fuente: Elaboración propia.

Es difícil generar marcas fuertes así como también lo es la creación de una fuerte marca empleador. En este último caso porque además requiere combinar competencias en marketing y en gestión del talento.

Si nos centramos ahora en la delimitación del término marca empleador, distintos autores han elaborado el estudio del concepto. Los primeros fueron Ambler y Barrow (1996), que la definieron como la aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos para fortalecer las relaciones entre la empresa y el empleado.

A partir de entonces distintos autores se han centrado en su conceptualización (Tabla 2.2.2):

CONCEPTUALIZACIÓN MARCA EMPLEADOR	
Sutherland, Torricelli y Karg (2002)	Proceso que engloba la creación de una propuesta diferenciadora y competitiva que genere valor para atraer, seleccionar, retener o reciclar empleados, con la implicación de los distintos departamentos y funciones de la empresa.
Backhaus y Tikoo (2004)	La aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos.
Sullivan (2004)	Estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales acerca de una organización en concreto. El objetivo consiste

	en la atracción y fidelización de los empleados, ya sean potenciales o actuales.
Belinchón (2006)	Va más allá de la retención y atracción del talento pues las empresas con una reconocida marca como empleador obtienen mejores resultados y son más sostenibles en el tiempo. Así cuentan con mayor valor para sus accionistas y un mejor posicionamiento de sus productos y servicios y, por tanto, les resulta más fácil atraer talento.
Mosley (2007) y Davies (2008)	Iniciativa estratégica, formada por un conjunto de actividades de marketing, que lleva a cabo una empresa para atraer profesionales con talento y mantener comprometida a la plantilla.
Jiménez (2015)	Es el resultado de aplicar el marketing al mercado laboral para conseguir profesionales con talento que trabajen con la empresa. Esta estrategia tiene dos caras: externa (transmisión de los atributos de la empresa como buen lugar de trabajo) e interna (pretende conseguir la máxima identificación de los empleados con la empresa, convirtiéndoles en embajadores de la marca).

Tabla 2.2.2: Conceptualizaciones de marca empleador.

Fuente: Elaboración propia.

Las definiciones planteadas se han ido homogeneizando con el tiempo y en esencia señalan la realización de acciones de marketing de cara a atraer y retener talento en la empresa. Las empresas han de luchar por captar a los mejores así como han de lograr que sus empleados se sientan orgullosos de pertenecer a esa compañía (Pastrana, 2013).

Aguado y Jiménez (2009) destacan que las acciones para lograr una buena marca empleador han de adaptarse a la demanda y a las necesidades del momento, y también que es necesario llevar a cabo una auditoria de manera regular, para conocer el impacto de tales acciones y llevar a cabo los cambios necesarios.

Siguiendo a Jiménez (2015), las acciones que se emprendan pueden tomar **dos direcciones:**

➤ **Interna o dirigida hacia sus empleados.**

Las acciones irán encaminadas a conseguir que los actuales empleados estén motivados y satisfechos para que se sientan identificados con su trabajo y los valores de la empresa y, con ello, actúen como los mejores embajadores de la marca.

➤ **Externa o hacia los candidatos potenciales.**

Aquí las acciones tratarán de llamar la atención a los profesionales de la sociedad, para atraerlos y retenerlos en la empresa. Para ello se deben comunicar los valores de la organización, aquello que la hace única, las experiencias de los empleados actuales, etc. Esto permitirá captar talento y generará una ventaja competitiva para la empresa.

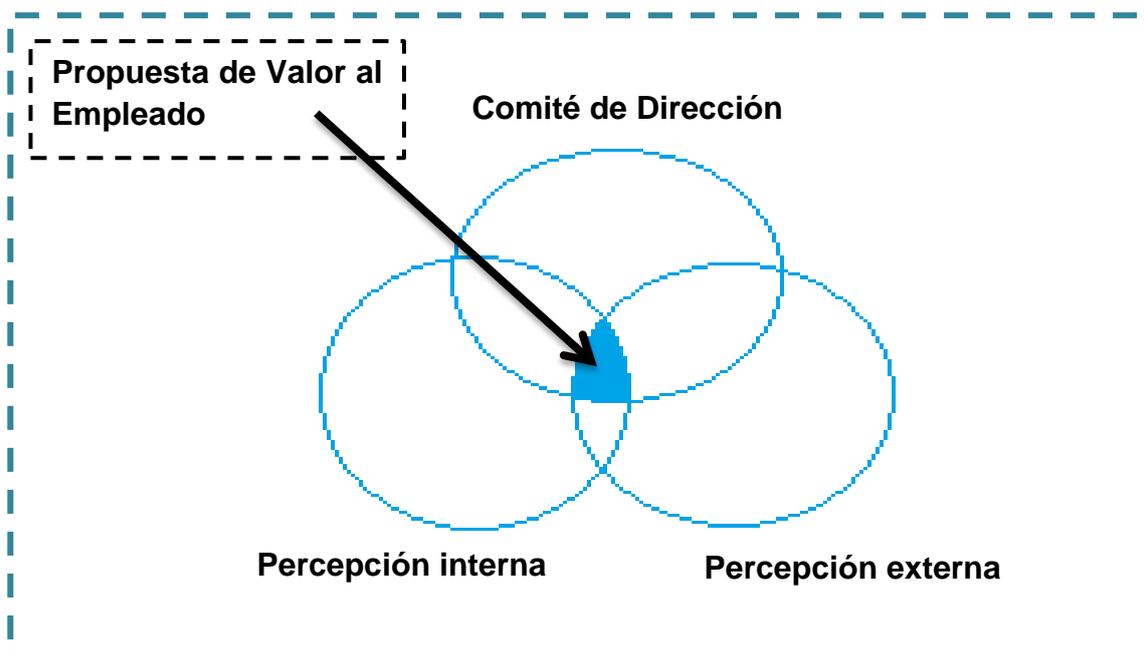
Avilés (2011) refuerza lo anterior al considerar que las empresas, además de llevar a cabo actuaciones externas para captar talento, deben realizar después actuaciones internas para retener el talento captado. Sin olvidar además que con esto último se gana tanto interna como externamente, pues los empleados se van a convertir en embajadores de la marca ya que, de estar satisfechos, van a hablar de ella en su entorno como un buen lugar para trabajar.

Ahora bien, ¿qué propuesta de valor se le puede hacer al empleado? Aguado y Jiménez (2009) señalan que ésta debe considerar tres realidades que afectan a la compañía:

- **El Comité de Dirección:** que establece lo que la compañía quiere llegar a ser, los colaboradores necesarios y los aspectos a proyectar.
- **La percepción externa:** que incluye aquello que suele ser valorado por los candidatos potenciales y su opinión sobre la compañía en concreto.
- **La percepción interna:** recoge la valoración interna del personal, en la que se extrae lo mejor y lo peor de trabajar en la organización.

Analizadas todas ellas, se extraen los atributos más relevantes en la caracterización de la compañía y para los que hay acuerdo en las 3 realidades.

Se genera así una **Propuesta de Valor al Empleado** o **“Employer Value Proposition”** recogida en el Cuadro 2.2.1.



Cuadro 2.2.1: Propuesta de Valor al Empleado.

Fuente: Aguado y Jiménez (2009).

Aguado y Jiménez (2009) plantean también que la clave para crear una buena propuesta de valor para el empleado consistirá en ser una empresa **diferente** (tener una cultura y una identificación única), **atractiva** (contar con atributos valorados tanto por los empleados como por los candidatos potenciales) **y de carne y hueso** (que los atributos característicos de la organización sean reales y no ficticios).

2.3 LA CREACIÓN DE MARCA EMPLEADOR: RAZONES, PROCESO Y FACTORES DE ÉXITO

Gultekin (2011) señala tres grandes **razones** que llevan a las empresas a invertir en la creación de una fuerte marca empleador:

- Reducir los costes del proceso de selección, hasta en un 50% por candidato.
- Incrementar la retención de empleados, pudiendo reducirse el índice de rotación en un 28%.

- Conocer a los candidatos antes que otras empresas.

En relación al **proceso de creación de la marca empleador**, Figurska y Matuska (2013), distinguen siete pasos:

- 1) Conocer cómo es percibida la empresa por los empleados actuales y potenciales y por otras partes interesadas en ella.
- 2) Determinar la imagen deseada: cómo le gustaría a la empresa ser percibida por los empleados actuales y potenciales, así como por otras partes interesadas.
- 3) Establecer la distancia entre la visión actual y la deseada.
- 4) Crear un plan para reducir la distancia entre la visión actual y la deseada, concretándose en distintas acciones.
- 5) Llevar a cabo las acciones planteadas para eliminar dicha distancia.
- 6) Controlar los resultados de las acciones adoptadas.
- 7) Introducir ajustes en caso de no obtenerse los resultados esperados.

En cuanto a los **factores** que pueden desempeñar un papel clave a la hora de generar una marca empleador de éxito, Sullivan (2004), Belinchón (2006), y Aguado y Jiménez (2009) señalan los siguientes:

- **Una cultura sustentada en buenas prácticas.**
- **Un equilibrio entre buena gestión y alta productividad:** el esfuerzo por contar con una buena gestión podría provocar descuidos en el logro de una alta productividad, así como también puede ocurrir que los directivos se centren de manera excesiva en la productividad e ignoren las buenas prácticas de gestión. Se debe dar, por tanto, un equilibrio entre ambas.
- **Un reconocimiento público como empleador en las listas de buenos lugares para trabajar:** así, por ejemplo, a nivel internacional es posible citar "Great Place to Work" y las listas publicadas por "Fortune" y "Working Mother Magazines".
- **Fomentar el relato por los empleados de sus experiencias e historias en la empresa:** si los empleados lo difunden a sus familias, amigos y compañeros, tendrá un impacto aún mayor que si es la empresa quien se encarga de su difusión.

- **La aparición en medios de comunicación de masas como ejemplo de buenas prácticas en gestión de personal:** conseguir que los medios hablen de las prácticas desarrolladas por la empresa tiene mayor impacto que cualquier anuncio de empleo que se pueda hacer público.
- **Ser una empresa de referencia:** las empresas mejor gestionadas van a ser conocidas como empresas de referencia y van a contar con las mejores prácticas del mercado.
- **La difusión de las buenas prácticas de la empresa a través de ferias, el sitio web de la empresa...**
- **Contar con medidas de evaluación:** hay que intentar mejorar continuamente y adaptarse a las necesidades de los empleados actuales y potenciales.
- **La responsabilidad social de la empresa:** las acciones que reflejan preocupación en la empresa por la sociedad y que contribuyen a mejorarla (control de la producción de residuos y emisiones de gases, lucha contra injusticias sociales, subvenciones...) permiten mejorar su imagen como empleador y benefician a su vez a la sociedad.
- **Una buena comunicación interna,** que permita a los empleados aportar ideas y señale con claridad lo que se espera de cada uno, así como las mejoras y evoluciones que se den.
- **Una buena calidad directiva:** que saque las mejores cualidades y capacidades de su personal para lograr los objetivos de la empresa.
- **El salario emocional y el balance entre el trabajo y la vida privada:** los trabajadores aprecian cada vez más el tiempo libre, la conciliación con la vida familiar, contar con posibilidades de desarrollo, sentirse algo importante dentro de la empresa... Por ello, las empresas además de aportar un salario económico, tendrán que aportar un salario emocional mediante estructuras flexibles que satisfagan a los colaboradores.
- **Inversión en formación y en desarrollo de personas:** es importante desarrollar las cualidades profesionales mediante la inversión en formación y la creación de una cultura de aprendizaje.
- **Cuidar la imagen de la empresa en los anuncios de selección.**
- **Crear convenios para la realización de prácticas universitarias y escuelas.**

2.4 BENEFICIOS Y ERRORES VINCULADOS AL DESARROLLO DE MARCA EMPLEADOR

La creación de una marca empleador fuerte es una buena oportunidad para diferenciarse de la competencia y desarrollar ciertos beneficios que generen la satisfacción de los empleados y, por tanto, la retención, eficiencia y productividad (Ambler y Barrow, 1996). Llevarlo a cabo proporciona, por tanto, una ventaja competitiva que permite atraer, y retener a los empleados.

Entre los **beneficios** que pueden desarrollarse están, tal como se recogen en la tabla 2.4.1, los siguientes (Kapoor, 2010):

BENEFICIOS EXTERNOS	BENEFICIOS INTERNOS
<ul style="list-style-type: none">➤ Mejora la cantidad y la calidad de los reclutamientos.➤ Diferenciación competitiva.➤ Reducción de los costes de reclutamiento y publicidad.➤ Incremento de las ventas de productos.➤ Buenos niveles de satisfacción y lealtad de la clientela.	<ul style="list-style-type: none">➤ Aumento del compromiso de los empleados.➤ Incremento de la productividad de los empleados.➤ Los empleados se sienten cómodos en la empresa.➤ Mejora la retención del talento en la empresa.

Tabla 2.4.1: Beneficios internos y externos de la marca empleador.

Fuente: Adaptado de Kapoor (2010).

Y por último, destaca el aumento de recomendaciones como buen lugar para trabajar que va a permitir atraer a nuevos candidatos facilitando el reclutamiento, y a su vez, hace sentir a sus trabajadores orgullosos de trabajar en esa empresa al ser una empresa recomendada para trabajar.

Puesto que perder a un buen empleado puede tener un gran coste económico para la empresa, es importante tener en cuenta algunos de los **errores** más comunes que se cometen a la hora de gestionar y crear la marca empleador. Aguado y Jiménez (2009) identifican los cinco principales:

➤ **Pensar que la empresa no necesita contar con una marca empleador.**

Reacción común entre directivos, dado que tradicionalmente no se prestaba especial atención a ello. Sin embargo, actualmente es importante contar con ella, ya que el talento no es abundante y son los trabajadores los que eligen dónde trabajar.

➤ **Entender que es suficiente tener el reconocimiento de la marca en los productos.**

A pesar de que la marca empleador pueda tener similitudes con la marca comercial, existen claras diferencias entre ellas y ambas son importantes.

➤ **Pensar que la gestión de marca se hace sólo hacia el exterior de la organización.**

Hay que dar importancia a las acciones externas sin olvidar las internas para asegurar que existe coherencia entre la percepción y la realidad de la empresa.

➤ **Limitar la marca como empleador al reclutamiento.**

La gestión de la marca empleador va más allá de este proceso, aunque el reclutamiento pueda estar muy anclado a ello por suponer la primera toma de contacto con los candidatos y ser importante por tanto que la empresa cause buena impresión en ésta.

➤ **Centrarse en gestionar la marca tan solo basándose en la publicidad externa.**

Se ha de tener en cuenta una similar actuación a nivel interno que garantice la coherencia.

Algunos otros errores, identificados por Jiménez (2015) para la consultora PeopleMatters, tienen que ver con:

- Trabajar la marca empleador sin el patrocinio de la Dirección.
- Empezar trabajando “el parecer” sin trabajar “el ser” un buen empleador.
- No tener claro el objetivo último de ser percibido como buen empleador.
- Relajarse en la formulación de la propuesta de valor al empleado.

- No contar con un plan que defina lo que se va a llevar a cabo.
- Destinar poco tiempo a la coordinación de los esfuerzos de integración de las diversas áreas que actúan en este campo.
- Ignorar las redes sociales.

2.5 MARCA EMPLEADOR COMO FACTOR DE ATRACCIÓN O RETENCIÓN. EL COMPROMISO

Cuando un individuo se dispone a elegir la empresa en la que desea trabajar, tendrá en cuenta, según Aguado y Jiménez (2009), que vaya en línea con su formación o área de interés profesional y que transmita seguridad, estabilidad y posibilidades de futuro. Ahora bien, también es muy probable que se tenga en cuenta las empresas de las que se haya recibido buenos comentarios por parte de amigos, familiares o conocidos. Esto es, que tenga una cierta reputación como empleador.

Así, entre aquellos **factores que más se tienen en cuenta a la hora de elegir la empresa** en la que trabajar son: el salario, el clima laboral, el horario, la estabilidad, el plan de desarrollo, la ubicación geográfica, el puesto a realizar, la marca de la empresa, las condiciones de trabajo y la solidez de la empresa.

Lo que se resumiría en que exista algo único que diferencie a la empresa de otras y que por ello se convierta en un lugar especial para trabajar.

De manera equivalente, las personas que ya cuentan con un empleo se podrán plantear o no un cambio de empresa dependiendo de la valoración que hagan de su estado actual con respecto a sus aspiraciones y a la idea que puedan tener acerca del estado en que podrían estar en otras empresas.

Aguado y Jiménez (2009) plantean la necesidad de llevar a cabo una política basada en ser bueno y parecerlo para atraer y retener a personal.

La visión que una empresa genera sobre los candidatos es resultado de su cultura, políticas y formas de realizar las cosas. Dicho de otro modo, depende de si es buena empresa.

Pero tan importante es contar con buenas prácticas empresariales como que estas sean conocidas. Por tanto, hay que publicitar los puntos positivos de la compañía, para crear una buena percepción de la misma y así atraer a empleados potenciales. No debe limitarse sólo a estos, sino que debe ser comunicado a los propios empleados, a la comunidad de negocios y a los prescriptores (centros educativos, escuelas de negocio, asociaciones de profesionales...).

Es muy importante elegir bien la forma de llevar a cabo la comunicación, así como que exista coherencia entre los mensajes.

Conocidos los factores que más se tienen en cuenta a la hora de elegir la empresa en la que se desea trabajar, es importante prestar igual atención al compromiso, puesto que se trata de un indicador clave de la relación entre el empleado y la marca empleadora (Fernández Lores, 2013).

Morgan y Hunt (1994) conciben el compromiso como el factor clave de éxito en las relaciones que la empresa tiene con los agentes internos y externos.

Siguiendo a Meyer y Allen (1991) podemos encontrar tres tipos de compromisos que aparecen recogidos en la tabla 2.5.1:

TIPOS DE COMPROMISOS	
De continuación	El empleado siente que debe seguir en la empresa por los costes de abandono o la inexistencia de alternativas interesantes de trabajo.
Normativo	El empleado interioriza las normas que lo obligan a actuar de forma que facilite a la empresa alcanzar sus objetivos e intereses.
Afectivo o actitudinal	Sentimiento de unión emocional del individuo al grupo. Se trata de un apego afectivo con la empresa, que se manifiesta con el deseo de mantener esa relación en el tiempo.

Tabla 2.5.1: Tipos de compromisos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Meyer y Allen (1991).

3. LA GESTIÓN DEL TALENTO: EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

3.1 LA GESTIÓN DEL TALENTO: FUNCIONES Y OBSTÁCULOS

Avilés (2011) indica que para que las empresas sean competitivas han de gestionar el talento¹, ya que si se dejan escapar buenos empleados se generarán costes económicos.

Esto requiere una alta coordinación y ha de abarcar todos los procesos de gestión de la plantilla (Díaz, Hillier-Fry, Jiménez, 2008).

A continuación repasamos brevemente las distintas políticas de recursos humanos, para después centrarnos en particular en el proceso de reclutamiento.

Las funciones o políticas de gestión de recursos humanos son aquellas tareas que se han de cumplir en las organizaciones para obtener y coordinar los recursos humanos y cuyo campo de acción corresponde a diferentes actividades que influyen en las áreas de una empresa. Delgado González y Ena Ventura (2005) hacen referencia a las siguientes funciones:

➤ **PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS**

Enmarcado en la planificación general de la empresa, consiste en determinar las necesidades de personal de la empresa, su coste y el plazo en el que se va a necesitar dicho personal.

➤ **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

Consiste en detallar las tareas, funciones y actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos de la organización, describiendo la formación y experiencia requerida así como la responsabilidad y recursos a utilizar.

¹Talento: capacidad y compromiso de las personas para obtener buenos resultados a lo largo del tiempo. Las personas con talento aportan competencias técnicas, sociales, o de gestión así como su potencial de desarrollo (Díaz, J; Hillier-Fry, C; Jiménez, A. 2008)

➤ RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez se conocen las vacantes a cubrir y los requisitos que se ha de cumplir, se inicia el reclutamiento (pretende reunir candidatos para que formen parte de un proceso de selección, lo que requiere informar previamente del puesto o puesto ofertados). Una vez que se dispone de los candidatos suficientes se inicia el proceso de selección de personal, cuyo objetivo es elegir a la persona adecuada para un determinado puesto.

➤ ACOGIDA DE NUEVOS TRABAJADORES

Para lograr que los trabajadores se adapten a la empresa fácilmente, además de la existencia del plan de acogida, se llevan a cabo trámites relacionados con la incorporación del trabajador a la organización.

➤ VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y RETRIBUCIÓN

Una vez se cuenta con la descripción del puesto de trabajo, se valora ese puesto para establecer el nivel salarial que le corresponde. La valoración del puesto consiste en determinar su importancia en la empresa.

➤ EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los objetivos y competencias de la organización son materializados en un plan de acción. Este se somete a un continuo seguimiento de cara a asegurar el correcto desempeño de las tareas por los empleados, garantizar las expectativas de desarrollo y servir de guía para su desarrollo profesional.

➤ FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Con ello se pretende perfeccionar y desarrollar las capacidades, aptitudes y características de los empleados, permitiendo aumentar su rendimiento y motivación y disminuir su absentismo.

Conviene también atender a algunos de los **obstáculos** que se pueden encontrar **en la gestión del talento** y que aparecen recogidos en The McKinsey Quarterly (2008):

- No dedicar tiempo suficiente o falta de involucración en la gestión del talento por parte de los directivos.
- Desarrollo independiente o gestión del talento aislado en departamentos estancados.
- Falta de compromiso con el desarrollo del talento.
- Los jefes no son partidarios de identificar a los mejores.
- Falta de alineamiento entre la gestión del talento y la estrategia de la empresa.
- Ausencia de gestión del bajo rendimiento.

3.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

3.2.1 Definición y objetivos

El reclutamiento forma parte del proceso de afectación, tal como puede verse en el cuadro 3.2.1.1. De la Calle y Ortiz (2014) indican que el **proceso de afectación** es aquel a través del cual se lleva a cabo la búsqueda y la incorporación del personal que se necesita para cada puesto y una vez seleccionado el mejor candidato se trabaja en su integración en el puesto.



Cuadro 3.2.1.1: El proceso de afectación.

Fuente: Adaptado a De la Calle y Ortiz (2014).

Para Dolan et al (2007), el **proceso de reclutamiento** consiste en aquellas actividades y procesos llevados a cabo con el objetivo de conseguir un número suficiente de personas cualificadas para que la empresa pueda proceder a seleccionar aquellas que sean más adecuadas para cada puesto de trabajo.

Se pretende captar personas cualificadas y que sean las mejores para un puesto de trabajo determinado. No hay que atraer candidatos no cualificados ni excesivamente cualificados pues supone una pérdida de tiempo y dinero.

Dolan et al (2007) distingue varios **finés** por los que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento:

- Establecer las necesidades actuales y futuras del reclutamiento a partir de la información que se obtiene del análisis de los puestos de trabajo.
- Proporcionar suficientes personas cualificadas para cubrir los distintos puestos con el mínimo coste para la empresa.
- Reducir el número de candidatos con escasa o demasiada cualificación con el objetivo de incrementar el éxito en el proceso de selección.
- Disminuir la probabilidad de que los candidatos una vez seleccionados abandonen la empresa al poco tiempo de empezar a trabajar.
- Incrementar la eficacia de la empresa y de los individuos.
- Analizar la eficacia de las técnicas que se han utilizado al llevarlo a cabo.

3.2.2 Etapas

El proceso de reclutamiento está formado por dos fases o etapas:

- Decisión y delimitación.
- Identificación de fuentes y métodos de reclutamiento.

Durante **la primera etapa**, y en caso de que existan necesidades de personal, se plantean alternativas que puedan cubrirlas y se decide acerca de cómo y cuándo se va a llevar a cabo el reclutamiento (Chiavenato, 2011).

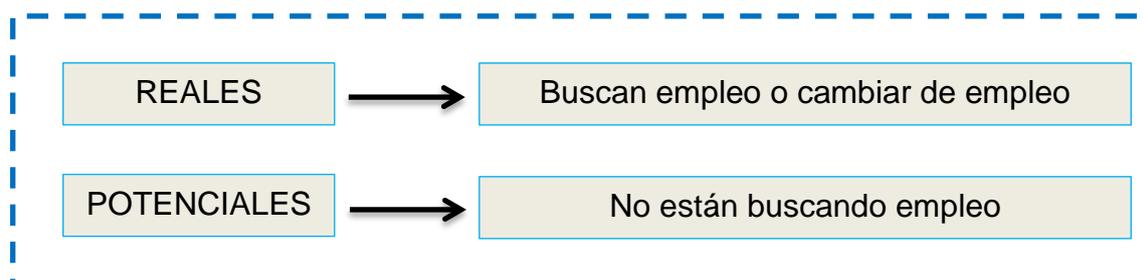
Si encuentran necesario contratar empleados se ha de plantear si será mejor aumentar la fuerza laboral o buscar alternativas que no supongan el aumento de la misma. También debe concretarse las vacantes para ocupar y los requisitos que se requiere tener. Todo esto dependerá de los costes de reclutamiento (Mondy, 2010).

Para buscar buenos candidatos, en **la segunda etapa**, se ha de seleccionar las fuentes de reclutamiento adecuadas que permitan disminuir los costes y el

tiempo de dicho proceso incrementando su rendimiento (Dolan et al, 2007). Una vez seleccionadas las fuentes, las empresas seleccionan los métodos de reclutamiento a utilizar para atraer a los candidatos (Mondy, 2010).

3.2.3 Fuentes y métodos

Existen distintas fuentes y métodos para atraer candidatos. Siguiendo a Chiavenato (2011) empezamos por diferenciar dos **tipos de candidatos**:



Cuadro 3.2.3.1: Tipos de candidatos en el proceso de reclutamiento.

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2011).

Es posible diferenciar después **3 fuentes de reclutamiento distintas**, en función de dónde se busquen los candidatos:

- **Reclutamiento interno:** se recurre a aquellas personas que trabajan dentro de la empresa.
- **Reclutamiento externo:** se buscan los candidatos entre personas ajenas a la empresa.
- **Reclutamiento mixto:** se hace uso de fuentes internas y externas.

Según Chiavenato (2011), la forma de llevarlo a cabo puede variar pues se puede llevar a cabo primero el reclutamiento interno y, en caso de que no sea adecuado, llevar a cabo después el reclutamiento externo o viceversa o llevar a cabo un reclutamiento interno y externo de manera simultánea.

La decisión de usar una u otra fuente de reclutamiento depende de factores como: el coste, el tiempo del que se dispone y las características del puesto.

Señalaré a continuación algunas de las herramientas o métodos a los que es posible recurrir para llevar a cabo el reclutamiento interno y para realizar el externo.

En el **reclutamiento interno** existen diversas formas de comunicar internamente la oferta del puesto vacante (Dolan et al, 2007): el boca a boca, tablones o recursos como el correo, la página web de la empresa, el portal del empleado etc. Las empresas cuentan además con distintas herramientas para buscar información acerca de los empleados (Dolan et al, 2007; Mondy, 2010): archivos de personal, listados de ascensos o planes de promoción y el Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH).

Y por lo que respecta al **reclutamiento externo**, la empresa busca candidatos fuera cuando no encuentra ningún candidato interno que encaje en la vacante o cuando se desea contar con candidatos externos que permitan aprovechar la inversión realizada por otras empresas.

A la hora de llevar a cabo este tipo de reclutamiento las empresas cuentan con distintos métodos, entre los que puede variar mucho el coste, la facilidad e incluso la calidad de los candidatos. Algunos de estos métodos son: anuncios en periódicos y revistas, agencias privadas de colocación o empleo, empresas de trabajo temporal (ETT), agencias públicas de empleo, instituciones docentes, asociaciones y colegios profesionales, sitios web para la búsqueda de empleo, redes sociales o la propia web de la empresa.

4. HERRAMIENTAS 2.0

4.1 DEFINICIÓN Y EJEMPLOS

Ruiz (2009) habla de una nueva forma de entender Internet que, con la ayuda de nuevas herramientas, hace que la empresa y el flujo de información dependan de las personas que acceden a ella permitiendo su participación mediante herramientas cada vez más fáciles e intuitivas de utilizar.

La tecnología ha transformado muchos aspectos de nuestra vida cotidiana, así las herramientas 2.0 han supuesto un gran avance para la creación de la marca empleador y el proceso de reclutamiento. Sin embargo, solo nos detendremos en las webs corporativas y las redes sociales.

Inicialmente, las webs corporativas fueron utilizadas como instrumento para dar a conocer la empresa y hacer publicidad de sus productos. Sin embargo, hoy en día son utilizadas como portales donde se puede obtener información dinámica de la empresa, sus servicios y productos, donde se expresan los valores y cultura de la organización y además se convierte en un lugar en el que se puede interactuar (Llopis, González y Gascó, 2009).

Una red social es un sitio en la red donde los usuarios pueden relacionarse, comunicarse, compartir contenido y crear comunidades. Estas pueden tener distintos usos, y en lo que respecta al ámbito empresarial las hay que permiten gestionar la reputación digital, la comunicación corporativa, la promoción de productos, la comunicación interna y la captación de talento (Celaya, 2011).

En la tabla 4.1.1 aparecen recogidas las redes sociales más destacadas por su difusión:

REDES SOCIALES	
EDICIONA	Red social profesional especializada en el sector de edición en la que se puede crear contactos profesionales, buscar proveedores, referencias, pedir opiniones...
ENTRELECTORES	Sirve para compartir libros y autores con otros lectores.
FACEBOOK	Red social muy popular en la que se comparten todo tipo de publicaciones.
FRIENDFEED	Intercambiar opiniones acerca de material encontrado en la red.
GOOGLE+	Permite ordenar a los amigos por afinidades sin ser necesario seguirse mutuamente. Se encuentra direccionada al uso personal.
INSTAGRAM	Permite subir fotos y videos con la opción de aplicar efectos fotográficos, y la posibilidad de poner título y localización a la publicación. Permite compartir estas publicaciones con Facebook y Twitter.
LINKEDIN	Red social profesional en la que se puede crear

	contactos profesionales, buscar proveedores, referencias, pedir opiniones, poner ofertas de empleo...
SLIDESHARE	Publicación de presentaciones que pueden ser vistas, descargadas y compartidas.
TUENTI	Cuenta con público principalmente joven. Se publica todo tipo de información tanto personal como profesional.
TWITTER	Permite enviar mensajes de hasta 140 caracteres así como adjuntar videos, fotos, archivos...
VIMEO	Publicación de videos que pueden ser vistos, descargados y compartidos.
XING	Red social profesional en la que se puede crear contactos profesionales, buscar proveedores, referencias, pedir opiniones...
YOUTUBE	Publicación de videos que pueden ser vistos, descargados y compartidos.

Tabla 4.1.1: Redes sociales más importantes.

Fuente: Adaptado de Celaya (2011).

Varias de estas redes permiten anunciar ofertas de trabajo así como llevar a cabo el reclutamiento de candidatos para un puesto. Gracias a estas herramientas, las personas y las empresas se ponen en contacto y además permiten a los individuos sentirse cómodos y actuar tal y como son. Con ello, durante los posteriores procesos de selección, las empresas pueden observar los comportamientos de los candidatos de manera más objetiva que en una entrevista (Rojas, 2010).

4.2 VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL USO DE HERRAMIENTAS 2.0

Según Avilés (2011), las herramientas 2.0 sirven de canal de comunicación con clientes, candidatos y empleados, y tienen la gran ventaja según Díaz Llairó (2013), de permitir la reducción de tiempos y costes.

Derivados de su empleo pueden surgir efectos positivos y/o negativos. Una gestión cuidadosa de las mismas puede contribuir a generar valor e influencia. Ahora bien, siempre teniendo cuidado con su uso pues, al tratarse de un espacio abierto, la imagen de la empresa se puede ver negativamente afectada entre la opinión pública (Avilés, 2011).

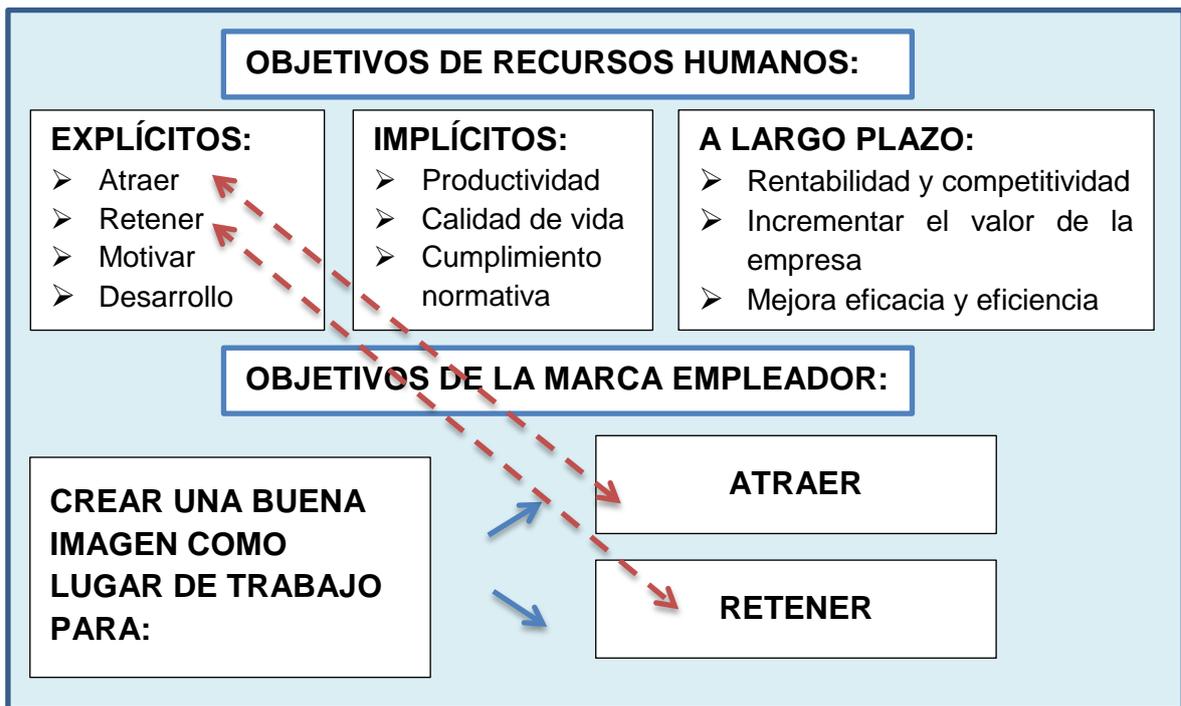
Si prestamos atención en particular a la marca empleador y al reclutamiento, algunas de las **ventajas** que tienen las herramientas 2.0 son, según Rojas (2010) las siguientes:

- Facilidad a la hora de encontrar talento pues permiten conectar al mismo tiempo con personas de todo el mundo.
- Se puede contactar con personas que por otros medios no se podría.
- Proporcionan datos personales y profesionales con cierto detalle y en ocasiones con fácil comprobación.
- Permiten reducir la distancia entre seleccionadores y candidatos, así como crear un ambiente cómodo.
- Permiten precalificar, filtrar y evaluar a candidatos potenciales, aun sin que ellos sepan que se les está considerando como tales.
- Menor coste que otras opciones tradicionales.
- Permite difundir la marca de buen empleador.

Rojas (2010) explica que su utilización tiene también **inconvenientes**, lo que lleva a utilizarlas con prudencia y a cumplir con la normativa a la hora de entrar en la vida pública de las personas. Un problema importante que se podría derivar de su utilización, podría ser la creación de una mala reputación online.

4.3 SU PAPEL EN LA RELACIÓN ENTRE EL RECLUTAMIENTO Y MARCA EMPLEADOR

Si ponemos en relación la gestión del talento (incluidos los procesos de reclutamiento) y la marca empleador, podríamos decir que, tal como se recoge en el cuadro 4.3.1, ambas tienen en común los objetivos de atracción y retención de talento aunque con diferente alcance.



Cuadro 4.3.1: Objetivos del reclutamiento y la marca empleador.

Fuente: De la Calle Durán, M^a y Ortiz de Urbina Criado, M (2014) y Tabla 2.2.2.

De cara a la consecución de tales objetivos, entre otros, las empresas intensifican cada vez más sus esfuerzos por potenciar su marca empleador y gracias a las herramientas 2.0 pueden tener un contacto más directo no solo con clientes sino también con potenciales candidatos (Aviles Yineth, 2011). Así, mediante dichas herramientas pueden dar a conocer su marca empleador y al mismo tiempo favorecer el desarrollo de sus procesos de reclutamiento externo.

De la Calle y Ortiz (2014) atienden en concreto al reclutamiento 2.0 e indican que las empresas, a través de dichas herramientas, pueden llevar a cabo una búsqueda más eficaz del perfil que en cada caso se necesita.

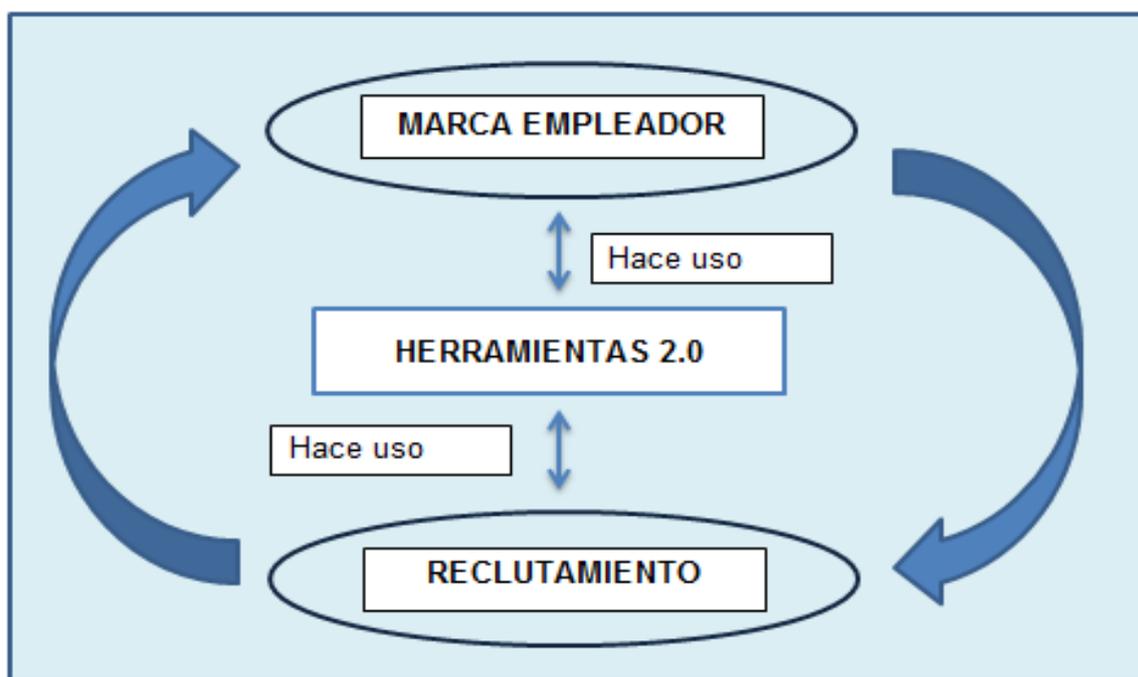
Así, existen redes sociales que, al haber sido creadas con una orientación claramente profesional (como LinkedIn), permiten poner en contacto a empresas y posibles candidatos (Pastrana, 2013).

Las herramientas 2.0 son, al tiempo, un canal muy importante para difundir la compañía y conseguir que se vea como un buen lugar para trabajar, persiguiendo también con ello la atracción y retención de nuevos empleados. En este sentido, y tal como se planteaba en el apartado 2.3, los actuales

empleados tienen un papel importante con su participación en foros en los que compartan sus propias experiencias de cara a atraer a nuevos empleados.

Por tanto, a través de las herramientas 2.0 no solo se puede ver favorecido el reclutamiento, sino también el desarrollo de la marca empleador destacando aquello que resulta interesante de trabajar en una empresa y no en otra.

Planteamos así que las herramientas 2.0 pueden desempeñar un destacado papel tanto en el desarrollo de procesos de reclutamiento como en el de la marca empleador y que estos interaccionan, de cara a la atracción y retención de talento (Cuadro 4.3.2).



Cuadro 4.3.2: Relación marca empleador, herramientas 2.0 y reclutamiento.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión bibliográfica realizada.

5. APLICACIÓN EMPÍRICA: MERCO-TALENTO Y GRUPO INDITEX

A continuación pretendemos explorar si en la realidad empresarial las herramientas 2.0 se utilizan en la generación de marca de empleador y en los procesos de reclutamiento y si podemos entender que ambas se realimentan en la relación biunívoca señalada. Para ello recurrimos a los Rankings Merco,

en concreto a los de Merco-Talento², para conocer qué empresa ocupa la posición de liderazgo (o es considerada como la mejor para trabajar) y abordar su estudio mediante un análisis de caso.

La tabla 5.1 recoge las 10 empresas mejor posicionadas en el Ranking Merco Talento en los últimos tres años.

RANKING MERCO TALENTO			
EMPRESA	2016	2015	2014
INDITEX	1	1	1
REPSOL	2	2	2
BBVA	3	3	5
TELEFÓNICA	4	8	6
APPLE	5	7	9
IBERDROLA	6	6	3
SANTANDER	7	4	4
GOOGLE	8	9	7
MERCADONA	9	5	8
GAS NATURAL FENOSA	10	11	16

Tabla 5.1: Ranking Merco Talento 2016.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Merco Talento.

Como puede verse, el grupo Inditex y Repsol ocupan las primeras posiciones y además se mantienen en ellas. Dado que Inditex ocupa la primera posición y que está en ella desde 2011, decidimos centrarnos en su análisis. Tal como se indica en la revisión teórica, esta posición constituye un factor clave en lo que respecta a su marca empleador.

En lo que sigue, se estudia cómo hace uso Inditex de las herramientas 2.0 para la creación de una fuerte marca empleador y para la realización de sus procesos de reclutamiento de personal. En concreto nos centramos en el análisis de la página web corporativa del grupo Inditex y en el análisis de su participación en redes sociales.

²El Ranking MercoTalento se centra en identificar las 100 empresas más atractivas para trabajar, a partir de una metodología de análisis que integra diversas fuentes de información.

5.1 PÁGINA WEB CORPORATIVA DE INDITEX

Se trata de una página web muy completa, con la que se presenta el grupo empresarial y sus productos y con la que se atiende al talento y al reclutamiento de nuevos candidatos.

Dentro de esta página podemos encontrar varias secciones que permiten conocer a fondo su historia, su modelo de negocio con valor social, las distintas marcas con las que trabaja y diferentes noticias donde aparecen novedades, apertura de tiendas y la buena evolución de sus ventas. También podemos encontrar explicada su gestión sostenible, su compromiso con los distintos grupos de interés, su política medioambiental y las distintas estrategias medioambientales que sigue.



Cuadro 5.1.1: La gestión sostenible de Inditex.

Fuente: Página Web de Inditex.

El cuadro 5.1.1 refleja la gestión sostenible desarrollada por el grupo y su preocupación por los distintos agentes que intervienen en el mismo (entre ellos los empleados).

También en la Web encontramos una sección relativa al talento, que está a su vez dividida en los siguientes apartados:

➤ **Atraer talento**

Se recogen aquí los valores de la empresa y que los empleados, independientemente de su proximidad al punto de venta, tienen en común la orientación al cliente.

Además se indica que ``La cultura corporativa de Inditex se basa en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de autoexigencia. Estos principios son la base del compromiso personal con una tarea que está enfocada a la satisfacción de nuestros clientes.``

El grupo sustenta, por tanto, la atracción de talento en todo aquello que conforma su cultura organizativa.

➤ **Desarrollo profesional: ``En Inditex creemos en las personas``**

Destacando la gran importancia que tienen los empleados para la empresa, a los que se considera ``el motor``, se alude a la importancia de la flexibilidad y de la formación del personal para la actividad de Inditex, sustentado en un modelo de negocio que requiere una constante innovación y trabajo en equipo. Se trata de una muestra clara del interés por generar una fuerte marca empleador para retener el talento.

➤ **Áreas de Trabajo**

Recoge las distintas áreas de la empresa, y da gran importancia a la tienda y a los clientes, pues todo gira en torno a estos. Además, se indica la estrategia corporativa seguida por la empresa, la clave de su modelo de negocio, y la flexibilidad de su estructura, entre otros aspectos. Con todo ello se busca dar a conocer cómo trabaja, facilitar la transparencia informativa y el conocimiento general del grupo reforzando su marca como empleador.

En la descripción de las áreas (tiendas, producto, logística y oficina) aparecen frases como: ``Tú eliges hasta dónde llegar``, ``Te buscamos para llevarlo a cabo``, ``Te necesitamos para cumplir nuestro compromiso`` que persiguen atraer candidatos.

➤ Inditex Careers

Es la parte más importante de la Web en lo relativo al tema reclutamiento. Además de poder ver un video que trata de atraer al visitante a trabajar en el grupo, mostrando con gran dinamismo los distintos tipos de puestos y las distintas tiendas en las que trabajar, existe la posibilidad de pinchar en un enlace que te lleva directamente al portal de empleo de Inditex: <https://www.inditexcareers.com/portalweb/es/web/joinfashion/inicio>.



Cuadro 5.1.2: Contenido de la Web.

Fuente: Página Web de Inditex.

Dentro de Inditex Careers aparecen diferentes secciones:

- **Conócenos:** encontramos una presentación de la compañía, su historia así como distintas frases que sirven para motivar y atraer candidatos.

EL TALENTO SE MUEVE EN TODAS LAS DIRECCIONES.
CON ÉL Y TUS GANAS DE APRENDER, LLEGARÁS DONDE TÚ QUIERAS.

- **Áreas:** donde se hace referencia a la tienda, al producto, la logística y a las oficinas y se hace hincapié en que el 80% de la plantilla está en las tiendas pues es el origen y el fin de todo.
- **Marcas:** donde aparecen recogidas las 8 marcas con las que cuenta el grupo Inditex así como una pequeña presentación de cada una de ellas.
- **Localización:** encontramos un mapa en el que aparecen los distintos lugares en los que la empresa se encuentra presente y permite pinchar en los distintos países para conocer el número de tiendas que hay en ese lugar

así como te da la opción de unirse a su equipo pues con un solo click te re direcciona a las ofertas de empleo en ese lugar.

- **Ofertas:** te permite filtrar vacantes pudiendo buscar el tipo de puesto deseado, la marca para la que se desea trabajar, el país, la ciudad etc.

En síntesis, a lo largo de la Web se observa muy diverso contenido, buena parte del cual puede contribuir a atraer y retener a candidatos. Podemos destacar, en cuanto al reclutamiento se refiere, la existencia de un área única y exclusivamente dedicada al mismo (‘‘Inditex Careers’’) así como distintas frases a lo largo de la Web alentando a los navegantes a participar en el proceso de reclutamiento y selección.

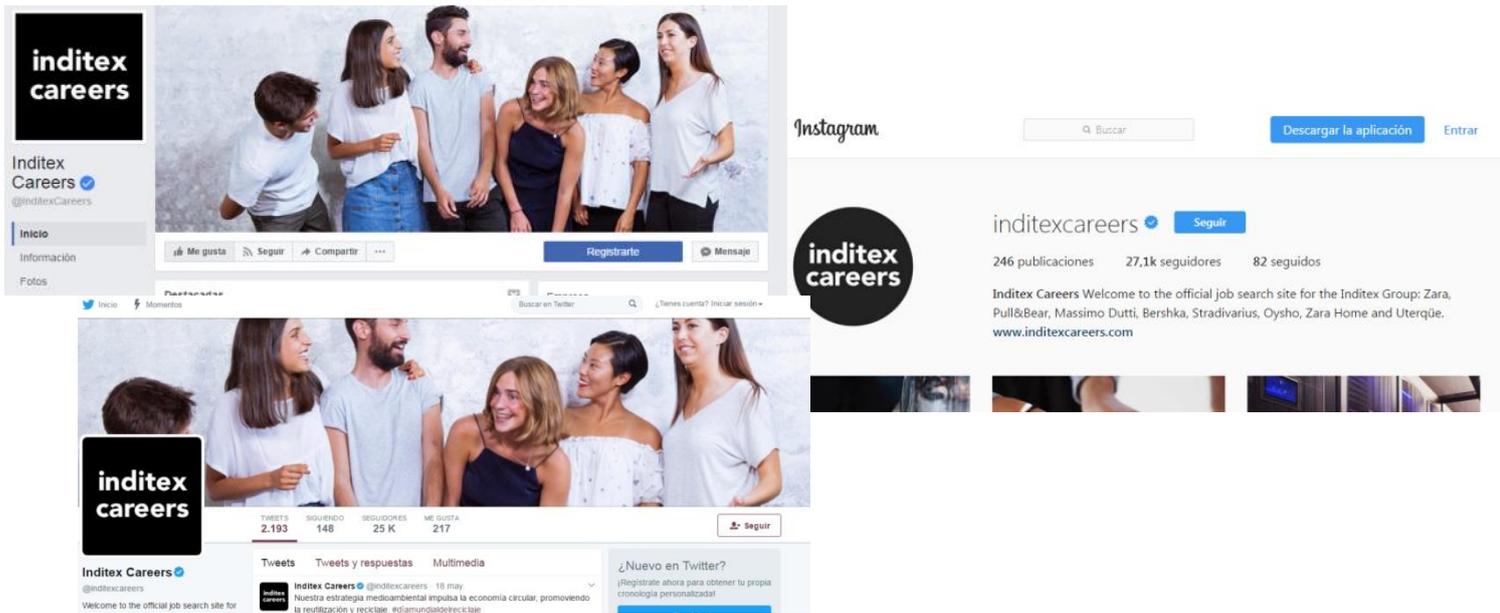
La múltiple información recogida en la Web acerca del grupo, con la que se aborda la buena evolución de sus ventas, su gestión sostenible y su preocupación por los distintos agentes participantes y por el desarrollo de su talento, sus diversas prácticas sociales y la evolución favorable de su inversión en programas sociales y en el número de empleados, atiende a algunos de los factores clave para la creación de una fuerte marca empleador. Factores que hoy en día las personas tienen muy en cuenta a la hora de elegir la empresa en la que trabajar.

Se puede ver, por tanto, cómo a través de su Web, Inditex se da a conocer y expone sus buenas prácticas, lo que resulta de utilidad para reclutar y a la vez para crear una fuerte marca empleador. Y es que gran parte del contenido que aparece en la Web sirve para crear una buena imagen del grupo como lugar de trabajo (marca empleador) y a su vez para desarrollar el reclutamiento de nuevos trabajadores.

5.2 PARTICIPACIÓN DE INDITEX EN REDES SOCIALES

Inditex hace uso de distintas redes sociales que agrupamos en función de su similitud y que sirven para llevar a cabo el proceso de reclutamiento así como para transmitir sus valores y buenas prácticas que le permiten crear una buena marca empleador y a la vez favorecer el reclutamiento.

➤ Instagram, Facebook y Twitter



A través de estas redes sociales, se pueden observar los valores de la empresa, noticias actuales sobre la misma, su preocupación por el medio ambiente, sus valores sociales, ofertas de empleo, etc.

En **Instagram** encontramos fotos y títulos en los que se recogen experiencias positivas de algunos de sus trabajadores, que contribuyen así a generar el deseo por trabajar allí. Además de esto, muchas de las publicaciones invitan a los navegantes a asistir a sus centros de talento, entrevistas o al portal de empleo para formar parte de su equipo.

En **Facebook** se proporciona acceso a distintos videos, en los que podemos ver a empleados que trabajan en distintos puestos y cuentan su experiencia laboral, trayectoria, cómo es su día a día, etc. Además, se pueden encontrar diversas publicaciones con ofertas de empleo, noticias, muestras de buenas prácticas, etc.

En **Twitter** podemos encontrar tweets de hasta 140 caracteres, que en ocasiones adjuntan videos, fotos y demás contenido multimedia de la empresa. Estos son utilizados, al igual que Instagram y Facebook, para dar a conocer sus buenas prácticas y distintas noticias, pero también para atraer talento hacia el reclutamiento con la publicación de ofertas de empleo y el anuncio de ferias de talento, entre otros.

Por tanto, estas redes sociales son utilizadas por Inditex para crear una fuerte marca empleador al transmitirse experiencias favorables de trabajadores y al comunicar acerca de sus buenas prácticas y de incluso otro contenido que puede ser de interés para aquellos que buscan empleo o que incluso están trabajando en la empresa. También se recurre a dichas redes en sus procesos de reclutamiento, pues igualmente encontramos ofertas de empleo.

➤ **YouTube y Vimeo**

Así mismo, encontramos aquí distintos videos en los que se relatan las experiencias de algunos de sus trabajadores, la historia, la arquitectura, la sostenibilidad como punto de partida de sus decisiones, la logística, el producto, el modelo de negocio... Es decir que permiten ver cómo es el día a día de sus trabajadores y conocer el funcionamiento de la empresa y su forma de trabajar.

Por tanto, estas redes sociales son utilizadas para la generación y desarrollo de la marca empleador y no tanto para reclutar talento. No obstante, podemos decir que al crear una buena imagen de empresa a la vez estamos favoreciendo el reclutamiento, pues si a las personas les gusta lo que han visto en estos videos, entrarán en el área de empresa y empleo de Inditex para buscar ofertas de empleo.

➤ **LinkedIn**

A través de esta red social, Inditex se promociona dando a conocer su historia y permitiendo a sus empleados compartir sus experiencias y la posibilidad de contactar con ellos. Además, en esta página se publican distintas ofertas de empleo y sus requisitos necesarios.

Por tanto, con esta red Inditex intenta atraer y retener el talento publicando ofertas de empleo que le permiten llevar a cabo el reclutamiento y compartiendo experiencias que le permitan reforzar su marca empleador.

A lo largo de las distintas redes sociales revisadas, observamos diversos mensajes destinados a atraer a candidatos para participar en el reclutamiento:

“ Te necesitamos para cumplir nuestro compromiso.” o “Nos gustaría conocerte”.

También observamos distintas prácticas que se llevan a cabo por Inditex y que, como se señalaba en la revisión teórica, son factores clave a la hora de elegir la empresa para la que trabajar y también en la creación de la marca empleador.

6. CONCLUSIÓN

Los cambios de los últimos años en la sociedad y en el mercado laboral han ido variando las relaciones entre empleado y empleador. Esto ha llevado a que muchas empresas consideren necesario gestionar la marca empleador, con la que se desarrolla la aplicación del marketing a los mercados laborales (Esteban 2012). Así, se hace uso tanto del marketing externo, para atraer a empleados potenciales, como del marketing interno, para hacer sentir a sus empleados personas vitales en la empresa.

Tal como Aguado (2010) manifiesta, en la actualidad las empresas atienden a su marca empleador, pues la gestión de ésta se entrelaza con su necesidad de posicionamiento y de refuerzo de la capacidad con que cuentan para atraer y retener a los empleados.

Distintos autores se han encargado de estudiarla y de definirla. La revisión efectuada nos permite concluir que cabe entender la marca empleador como las acciones llevadas a cabo por una empresa con el objetivo de diferenciarse respecto a las demás empresas en lo que se refiere a buen lugar para trabajar y de este modo atraer y retener talento.

La revisión teórica realizada nos ha llevado a plantear la interconexión que puede existir entre marca empleador, reclutamiento y herramientas 2.0. La aplicación empírica efectuada con el estudio del caso de Inditex, nos lleva a afirmar que las herramientas 2.0 permiten transmitir las distintas ventajas que tiene trabajar en una empresa y no sólo la publicación de ofertas de empleo. Al compartir aquello que pueda resultar interesante para quienes navegan por

ellas (como su cultura y valores predominantes para que los posibles candidatos conozcan su forma de trabajar y se sientan comprometidos desde el primer contacto con la empresa) se estará generando una fuerte marca empleador.

Contar con una fuerte marca como empleador puede favorecer y facilitar las funciones de recursos humanos. Así, será más fácil llevar a cabo el proceso de reclutamiento si la sociedad cuenta con una buena imagen de la empresa como lugar para trabajar, ya que ésta será transmitida a conocidos y amigos y podrá aumentar, por tanto, la participación en dicho proceso.

En sentido inverso, una buena gestión del talento va a permitir una mayor fidelización de los empleados. Así como un buen proceso de reclutamiento, va a facilitar la generación de la marca empleador al tratarse de la primera toma de contacto con los candidatos potenciales.

Por otra parte, tanto la Web corporativa como las redes sociales permiten a la empresa llevar a cabo una búsqueda más eficaz de candidatos así como facilitar la atracción y la retención del talento en la empresa (Díaz Llairó, 2010).

Así pues, las herramientas 2.0 son utilizadas tanto para el reclutamiento como para la creación de una fuerte marca empleador, y por tanto favorecen la relación biunívoca entre estas variables. De hecho, muchas de las publicaciones van a servir para favorecer la creación de la marca empleador a la vez que para facilitar el proceso de reclutamiento, pues en ambos casos un objetivo fundamental es atraer y retener talento.

Podemos concluir entonces que, tanto la gestión de recursos humanos como la marca empleador hacen uso de las herramientas 2.0 para lograr cumplir sus objetivos y/o desarrollar sus funciones.

La marca empleador hace uso de éstas para darse a conocer como buena empresa en la que trabajar y concienciar a sus trabajadores para que se mantengan en ella. Por su parte la gestión de recursos humanos hace uso de éstas para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, permitiendo llegar a un público más amplio que si se llevara a cabo el reclutamiento tradicional, dado que se rompen las barreras geográficas.

Podría decirse entonces que se da esa relación biunívoca que permite que las actuaciones que se llevan a cabo mediante las herramientas 2.0 para crear la marca empleador faciliten el reclutamiento y favorezcan la gestión del talento. Y a su vez que las acciones llevadas a cabo para contar con un buen proceso de reclutamiento y una buena gestión del mismo, van a permitir contar con una marca empleador más potente.

En muchas ocasiones las herramientas 2.0, con la publicación de su correspondiente contenido, parecen favorecer simultáneamente la consecución de los objetivos de atracción y retención comunes a marca empleador y a gestión del talento.

BIBLIOGRAFÍA

Aguado Hernández, M. (2010): ``Gestionar la marca como empleador, ¿Marketing o Recursos Humanos?``, Observatorio de Recursos Humanos, Mayo 2010, pp. 8-9.

Aguado, M y Jiménez, A. (2009): La gestión de las marcas para atraer y retener talento. Editorial Almuzara, Spain.

Ambler, T y Barrow, S. (1996): `` The employer Brand``, The Journal of Brand Management, Vol. 4, Nº 3, pp. 185-206.

Avilés, Y. (2011): ``Employer Branding: una necesidad creciente en un mundo globalizado``, MK Marketing+Ventas, Nº 272, Octubre 2011, pp.52-57.

Backhaus, K y Tikoo, S. (2004): `` Conceptualizing and researching employer branding``, Career Development International, Vol. 9, Nº 4/5, pp. 501-517.

Belinchón, I. (2006): ``La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral``, Anales de Mecánica y Electricidad, Vol. 82, Fasc. 5, Sep-Oct 2006, pp. 46-51.

Blasco López, M^a Francisca; Rodríguez Tarodo, A; Fernández Lores, S. (2014): ``Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador``, Universia Business Review, Nº 44, Octubre-Diciembre 2014, pp. 34-53.

Chiavenato, I. (2011): Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill.

Davies, G. (2008): ``Employer branding and its influence on managers``, European Journal of Marketing, Vol. 42, Nº 5/6, pp. 667-681.

De la Calle Durán, M^a y Ortiz de Urbina Criado, M. (2014): Fundamentos de recursos humanos. Editorial Pearson, Madrid, España.

Delgado González, S y Ena Ventura, B. (2005): Recursos Humanos. Editorial Thomson Editores, Madrid, España.

- Díaz Llairó, A (2013): El talento está en la Red. Editorial Lid, España.
- Díaz, J; Hillier-Fry, C; Jiménez, A. (2008): ``Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global``, Harvard Deusto Business Review, Noviembre 2008, Nº referencia 3285, pp.1-14.
- Dolan, S. L. et al. (2007): La gestión de los recursos humanos cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Editorial McGraw-Hill Interamericana, Madrid, España.
- Esteban, J. (2012): ``Creación de valor en recursos humanos a través del desarrollo de marca como empleador``, Harvard Deusto Business Review, Marzo 2012, Nº referencia 3914, pp. 44-50.
- Figurska, I y Matuska, E. (2013): ``Employer Branding as a human resources management strategy``, Human Resources Management & Ergonomics, Vol. 7, pp. 35-51.
- Feixa, C. (2000): ``Generación @. La juventud en la era digital``, Revista Nómadas, Nº 13, Octubre 2000, pp. 76-91
- Feixa, C; Fernández-Planells, A. y Figueras-Maz, M. (2016): ``Generación Hashtag. Los movimientos juveniles en la era de la web social.``, Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, Vol. 14, Nº1, pp. 107-120.
- Gavilán, D; Avelló, M. y Fernández Lores, S. (2013): ``Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo``, Revista Internacional de Investigación en Comunicación Adresearch Esic, Vol. 7, Nº7, pp. 58-75.
- Guthridge, M; Komm, A y Lawson, E (2008): ``Making talent a strategic priority``, The McKinsey Quarterly, Nº1, pp.49-59.
- Jiménez, A. (2014): ``Employer Branding. La gestión de las marcas para atraer, retener y comprometer el talento``, Revista APD, Mayo 2014, pp. 44-48.
- Jiménez, A. (2015): ``Employer branding: 14 preguntas y una conclusión``, Capital Humano, Nº302, Octubre 2015, pp. 84-91.

Jobber, D y Fahy, J. (2007): Fundamentos de Marketing. Editorial Mc Graw Hill Companies, Madrid, España.

Kapoor, V. (2010): `` Employer branding: A study of its relevance in India ´´, IUP Journal of Brand Management, Vol. 7, N° 1-2, pp. 51-75.

Kotler, P; Armstrong, G; Saunders, J; Wong, V; Miguel, S; Bigné, J. E; Cámara, D. (2000): Introducción al Marketing. Editorial Prentice Hall, Madrid, Spain.

Llopis, J; González, M. R y Gascó, J. L. (2009): ``Análisis de páginas web corporativas como descriptor estratégico.´´, Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa, Vol. 15, N°3, pp.119-133.

Mandhanya, Y. y Shah, M. (2010):`` Employer branding - a tool for talent management´´, Global Management Review, Vol. 4, N° 2, pp.43-48.

Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991): ``A three-component conceptualization of organizational commitment´´, Human Resource Management Review, Vol.1, N°1, pp. 61-89.

Mondy, W. (2010): Administración de recursos humanos. Editorial Pearson, México.

Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994): ``The commitment-trust theory of relationship marketing´´, Journal of Marketing, Vol. 58, N°3, pp. 20-38.

Mosley, R. (2007): ``Customer experience, organizational culture and the employer brand´´, Journal of Brand Management, Vol. 15, N° 2, pp. 224-247.

Ruiz, F.J. (2009). "Web 2.0. Un nuevo entorno de aprendizaje en la Red", Revista Didáctica, Innovación y Multimedia, Vol. 5, N° 13, pp. 1-7.

Sashi, C.M. y Karuppur, D.P. (2002): "Franchising in global markets: towards a conceptual framework ", International Business Review, Vol. 19, pp. 499-524

Sullivan, J. (2004):``The 8 elements of a successful employment brand´´, ER Daily, February 23, 2004.

Sutherland, M. M; Torricelli, D. G. y Karg, R. F. (2002): `` Employer of choice branding for knowledge workers'', South African Journal Of Business Management, Vol. 33, N° 4, pp. 13-20.

WEBGRAFÍA

LinkedIn. ``Guía de imagen de marca empleadora. 5 pasos para crear una imagen de marca empleadora de talento''. Disponible en https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf [Consulta: 22/03/2017].

Pastrana, C. (2013): ``RRHH 2.0: Employer branding, cómo captar talento para tu empresa''. Disponible en <http://comunidad.iebschool.com/iebs/noticias/recursos-humanos-employerbranding-como-captar-talento-empresa/#> [Consulta: 16/04/2017].

Sullivan, J. (2004): ``The 8 elements of a successful employment brand'', ER Daily, February 23, 2004. Disponible en <https://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> [Consulta: 20/03/2017].

Gultekin, E. (2011): ``What's the Value of Your Employment Brand?''. Disponible en: <http://lnkd.in/valueofEB> [Consulta: 18/04/2017].

Monitor empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS). Disponible en <http://merco.info/es/ranking-merco-talento?edicion=2016> [Consulta: 17/05/2017].

Página Web Inditex. Disponible en <http://www.inditex.com/es/home> [Consulta: 23/05/2017].

Página Web Inditex Careers. Disponible en <https://www.inditexcareers.com/portalweb/es/web/joinfashion/inicio> [Consulta: 24/05/2017].