

## **Estrategias de Gestión Humana 2.0: desde el employer branding a su reclutamiento y la retención**

Barbara Mazza – Universidad de Roma “La Sapienza” –  
barbara.mazza@uniroma1.it

**Resumen:** En las organizaciones la comunicación es considerada como un recurso estratégico para la gestión de los recursos humanos. Desde los años 90, la Gestión Humana se ha desarrollado para responder al problema de *skill shortage* y gracias a la evolución de la tecnología digital y los medios de comunicación se ha convertido en un proceso diseñado para afirmar la imagen y la reputación de la organización en y hacia el mercado de trabajo. No en vano, uno de sus principales objetivos es el cuidado de la imagen que se extiende entre los empleados y el valor percibido de la organización; la capacidad de desarrollar estrategias para atraer a los mejores candidatos y fortalecer las acciones para la participación, la lealtad y la retención de empleados y directivos; la oportunidad para analizar la satisfacción de las personas cuyo objetivo, entre otras cosas, es mejorar el clima de negocios (Gibson, Cohen, 2003; Minchington, 2005; Amendola 2008; Davies, Moir, 2012).

Por lo tanto, más y más organizaciones "persiguiendo la visibilidad y la reputación" desarrollan procesos de comunicación dirigidos a las partes interesadas y los usuarios finales que a la vez incluyen a los llamados usuarios internos para desarrollar su sentido de identidad y pertenencia y mejorar su valor. En este sentido, no debemos olvidar que en los modelos más avanzados de comunicación integrada las personas con sus habilidades y relaciones se han convertido en la unidad organizativa básica y estratégica de activos para generar valor (*peoplevalue*, Kreitner, Kinicki, 2008).

Este documento tiene como objetivo ofrecer una reflexión sobre el estado de la técnica de cómo las organizaciones aplican estrategias de gestión de los recursos humanos haciendo uso de las tecnologías de redes y multimedia, para cumplir las tres funciones principales: la difusión de la marca, la creación de campañas de reclutamiento y participación de talento, la implementación de estrategias para retener e integrar al personal; que deben adoptarse para fomentar la lealtad y evitar la pérdida de directivos y profesionales cualificados. Para ello, se comparará las soluciones adoptadas por algunas grandes multinacionales elegidas debido al número de empleados y su representatividad en diferentes sectores (como, por ejemplo, Google, Microsoft, McDonalds, Coca Cola, Cisco System, NetApp, Marriott, Novartis, Telefónica, BBVA, y otra). En base a esta primera observación (el resultado de una búsqueda de antecedentes aún en curso), y el análisis de la bibliografía pertinente, se considerará algunos datos sobre los antecedentes relativos a los efectos de la actual situación económica en la dinámica de empleo, las tendencias especialmente en Europa, el fenómeno de la escasez de habilidades y negligencia en la gestión, el uso en las organizaciones de herramientas para la gestión de redes y medios sociales (datos de Eurostat 2014, informes de investigación del Observatorio de Comunicación 2013 inteligencia digital Trimestral: Briefing. Tendencias digitales para 2013, 2014 Encuesta de Escasez de Talentos de ManpowerGroup, 2014). Todo esto con el fin de identificar los paradigmas, las tendencias y las pautas más recientes.

**Palabras clave:** Recursos humanos, employer branding, reclutamiento, retención de personal, skillshortage, redes sociales.

## **1. Introducción. La Gestión Humana en la era de la Web 2.0: Escenarios y tendencias**

El cambio tecnológico y las implicaciones relacionales, típico de la web 2.0, han iniciado un proceso de reconfiguración radical de los métodos de trabajo y de la gestión de procesos a nivel de empresa.

El modelo que se está extendiendo es el de la *Empresa Social* (Borzaga, Defourny, 2004; Bolsas, 2014; Campbell, Douglas, Grant, 2014), en la que,

junto con el uso de herramientas innovadoras para poner en práctica la visibilidad y la competitividad en el mercado, se convierte en prioridad adquirir una cultura corporativa en la que el individuo y, aún más, las relaciones entre las personas, se convierten en un recurso estratégico para generar valor y aumentar las oportunidades de crecimiento y desarrollo de todo el sistema empresarial.

Las organizaciones, por lo tanto, emplean redes y plataformas no sólo para interactuar con el mundo exterior, sino para convertirse en una red integrada para el diálogo constante con todas las partes involucradas en el interior y exterior: clientes, consumidores, empleados, partner. Es en este circuito de comunicación que, cada vez más, el mercado de trabajo se convierte en otro factor fundamental con el que enfrentarse con el fin de fortalecer los recursos estratégicos más importantes: el ser humano.

El escenario mostrado por varias investigaciones recientes muestra claramente la aplicación del modelo “Empresa Social” y su crecimiento en los últimos años, a través de la penetración rápida e implacable de las redes sociales en las organizaciones de todo el mundo: solo en los últimos tres años se ha elevado a 70%, aunque sólo el 3% de las empresas se pueden declarar totalmente conectados. Pero el 90% de las empresas sociales declara obtener beneficios claros.

No en vano, en el 2011, el 73% de las empresas ya tenían cuentas activas en Twitter y más del 80% de los ejecutivos habían desarrollado campañas de medios multi-social para aumentar las ventas (Fortune500, 2011). Por el contrario, la cifra para las pequeñas y medianas empresas sigue siendo muy baja, por lo que, en el mismo año (2011), solo el 31% estaba presente en las redes sociales (Executive Surf, 2013).

En la aplicación de este nuevo modelo de gestión el uso de las redes sociales y de las aplicaciones móviles constituyen una fortaleza no sólo para el uso exclusivo de las actividades de comunicación e investigación de mercado sino orientada a beneficiarse con las innovaciones digitales con el fin de fortalecer las relaciones con los interesados.

## Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

---

El nuevo enfoque de la organización se extiende también a las áreas internas en las que las herramientas sociales se vuelven funcionales para fomentar una mayor colaboración entre los empleados, activar los mecanismos de cooperación y co-creación, así como su participación activa en los procesos de gestión. Se convierte, por tanto, esenciales para compartir el conocimiento (Davenport, 2008; Nevis, 1996; Senge, 1994) que, a pesar de que se ha extendido desde los años 90 del siglo pasado, ahora se dirige cada vez más a la capitalización de los recursos intelectuales, que tiene como objetivo crear valor a través de un replanteamiento de los procedimientos de la organización, de las relaciones entre las unidades organizativas y las personas, del papel y de las responsabilidades de los empleados.

Gracias al desarrollo de los sistemas e infraestructuras de la “nube”, se está extendiendo el establecimiento de comunidades reales dentro y entre las empresas. A pesar de las realidades que todavía impiden el uso de la red por parte de sus empleados, ya que se considera una forma de “distracción” en el trabajo, el informe “ExecutiveSurf” (2013), muestra que las *IT-enabled communities* cuentan ahora más de 1.5 billones de personas y el 80% de los que navegan en línea es activo en las redes sociales con fines empresariales.

Entre ellos, los “productores del conocimiento” parecen más laboriosos, ya que pasan una media de 28 horas a la semana en actividades en línea y un quinto de este tiempo se dedica a las redes sociales. Se estima que para las empresas este tipo de plataforma será el principal factor de productividad reemplazando de forma gradual el uso del correo electrónico y proporcionar herramientas de colaboración diseñada en origen para un sistema de “muchos a muchos”.

En particular, entre los componentes estándar de los sistemas operativos empresariales, se podrían desarrollar redes sociales internas en las empresas, utilizadas sobre todo para los negocios, como Yammer y Chatter. En Europa, entre las principales plataformas de medios sociales utilizadas para la creación de redes profesionales, sobre todo de la comunidad empresarial y para la definición de las estrategias de carrera: Linked-In, Xing, Viadeo (72,7%), Twitter (44,3%), blogs (33,5%) y Facebook (29,5%; European Association of

## Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

---

CommunicationDirectors 2014). Mientras tanto, en 2014, continuará extendiéndose el uso de los dispositivos móviles en la empresa, con un aumento promedio de alrededor de 23% de smartphones y el 44% para la tablet de nueva generación (BroadBandCommission, 2014).

El aumento de la penetración de los dispositivos móviles está estimulando, además, el desarrollo de aplicaciones, a través del cual se realizan las principales funciones de gestión y producción. Se prevén, por lo tanto, más oportunidades para simplificar y facilitar la circulación de la información, las oportunidades para la colaboración, la participación y la intervención, así como para alimentar la comparación, la producción de ideas y soluciones originales, etc.

Dado un escenario de dinamismo incesante, este documento está pensado como inspiración para reflexionar sobre el impacto de esta revolución en la Gestión Humana (*HCM – Human Capital Management*), entendiendo el enfoque estratégico para la gestión de recursos humanos que se centra en temas considerados críticos para la supervivencia de la organización (Armstrong, 2006), con especial atención al desarrollo de la gestión del empleado. A partir de la conciencia, ahora generalizada, de la importancia del capital humano en la generación de la innovación y la competitividad, el objetivo es examinar las tendencias actuales para valorizar las empresas como lugares de trabajo adecuados para cultivar recursos, fomentar talentos y ampliar las oportunidades de crecimiento.

Se han extendido los enfoques por “Organización de Aprendizaje” (Schein, 2010), “Gestión del Cambio” (Kotter, 1996; Rashid, Sambasivan, Rahman 2004; Vakola, Tsaoussis, Nikolau, 2004) y “Gestión de la Diversidad” (Connerley, Pedersen, 2005; Wilde, 2014) que se desarrollaron en los últimos veinte años para fomentar la dinámica de la inclusión y integración de los individuos y grupos de trabajo, para que puedan operar en mejores condiciones, incluso en situaciones - cada vez menos episódicas - de cambio, conflicto y diálogo intercultural, típicos de las actuales realidades globalizadas.

Del mismo modo, se ha convertido igualmente decisivo en la gestión humana el desarrollo de una comunicación con el exterior y de una manera directa, al

mercado de trabajo. Atraer recursos, cultivar y retener talento en la empresa: estos son los imperativos principales para las empresas que tienen éxito y para garantizar un alto nivel de competitividad y de innovación. Estos también son los elementos que empujan a las organizaciones a desarrollar acciones de gestión de empleador, mejorando cada vez más las sinergias entre las áreas de Recursos Humanos y Comunicación Corporativa.

La atención al mercado de trabajo encuentra su original razón de ser en la necesidad de reducir la escasez de personal cualificado (Sue, 2007), es decir, el déficit de cualificaciones presente en el mercado y las requeridas por las empresas, surgiendo a partir de los años 90 para la transición desde la sociedad industrial hasta la sociedad postindustrial. Un fenómeno que en lugar de desaparecer con la declaración de los nuevos modelos de producción, se ha intensificado debido a una serie de factores, entre ellos: el progreso continuo de la innovación tecnológica; el crecimiento de la economía emergentes; los efectos de la crisis económica que afectó a algunas partes del mundo, produciendo la desaceleración drástica de la colocación de empleo<sup>1</sup>; la tendencia cambiante de las tasas demográficas a nivel mundial que están acompañados de los diferentes niveles de formación; la falta de habilidades avanzadas entre los jóvenes de hoy (ManpowerGroup, 2014).

Además se agrega, según Amendola (2008), una menor estandarización de habilidades que en el pasado y una mayor movilidad, especialmente entre los directivos, ya que ha pasado de 20 años de servicio en la empresa en los años sesenta a 8 años en los años ochenta, hasta los 5 años de servicio en la actualidad<sup>2</sup>.

Según la novena encuesta de *Talent Shortage* (ManpowerGroup, 2014), que implica acerca de 37 miles empresas en 42 países, el 36% de los empresarios se quejan de este problema y es el porcentaje más alto registrado desde 2007. El 54% de ellos también reclama que la escasez de talentos tiene un medio-alto

---

<sup>1</sup>En este sentido, los datos de Eurostat (2014) indican que en Europa (28 países), se ha cubierto, en el segundo trimestre de este año, un 1,6% de el número total de oferta laborales, en comparación con el primero trimestre de 2013 hubo un aumento de 0,1%.

<sup>2</sup>Amendola (2008) define la *workforce shortage* como la dificultad de encontrar personas cualificadas que pertenecen a la "Generación X" (nacidos entre 1966 y 1977) como resultado de la fuerte caída de los nacimientos registrados a mediados de los años sesenta.

impacto en su capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Entre las áreas con más dificultad, están los sectores estratégicos en una perspectiva de empresa social: la gestión de las ventas, la rama de la ingeniería de la comunicación y de la información, la gestión de los recursos humanos hasta el departamento de contabilidad y finanzas<sup>3</sup>.

Algunos estudiosos han sugerido varias soluciones para hacer frente a la escasez de trabajadores calificados: además de la hipótesis de la entrega de salarios más altos cuando las condiciones son adecuadas, enfatizan la necesidad de mejorar los procesos productivos, mejorando la utilización de las herramientas tecnológicas y asegurando un mayor compromiso por la diversidad y la inclusión. Las modalidades de intervención, tan factibles como urgentes, se refieren sin duda a la necesidad de ofrecer más oportunidades de formación y perfeccionar técnicas de reclutamiento, haciendo uso de soluciones innovadoras. En la urgencia de estimular estrategias de gestión del empleador más importante el papel de las redes sociales y las nuevas oportunidades que ofrecen las tecnologías móviles, con el fin de operar en un contexto global que permita reclutar los mejores recursos con la finalidad de satisfacer las necesidades de las empresas.

## **2. La Gestión Humana: funciones y procedimientos**

Este párrafo permite demarcar los límites de la Gestión Humana, entendida como el proceso de gestión de las relaciones con el mercado laboral para definir los principales objetivos y las funciones relacionadas con este. En fin se prepara un esquema conceptual de referencia que se puede adoptar para el análisis de las principales estrategias que se están implementando.

Los fundamentos teóricos se pueden hallar en los estudios realizados en los años noventa, cuando empezaron a desarrollarse las dimensiones que se refieren a: Employer Image y Employer Experience (Minchington, 2010). Es

---

3 La investigación (ManpowerGroup, 2014) también indica los países en los que las mayores dificultades puedan ser rastreados hasta cubrir los puestos de trabajo: Japón (81%), Perú (74%), India (64%), Argentina (63%), Brasil (63%), Turquía (63%), Nueva Zelanda (59%), Panamá (58%), Colombia (57%), Hong Kong (56%) y trazas de talentos en el mercado laboral: Japón (81%), India (64%), los EE.UU. (40%), Alemania (40%), China (24%), Francia (21%), el Reino Unido (12%).

## Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

---

decir: la Gestión Humana denota la reputación de una organización y consiste, por un lado, de una imagen (Employer Image) que sea eficaz en la proyección exterior de la calidad de la estructura como "ambiente de trabajo" y, por otro lado, una representación de la satisfacción, determinada por el "hábitat", o "habitus"<sup>4</sup> - resonando Bourdieu - y por "el clima laboral" (Employer Experience).

La Gestión Humana es equivalente, en pocas palabras, a la "suma de los esfuerzos de una empresa para decir a los empleados, real y potencial, que es un lugar deseable para trabajar" (Lloyd, 2002: 65). Del mismo modo, Sullivan (2004: 74) deja claro que hay que activar una estrategia dirigida a largo plazo para gestionar el conocimiento y la percepción de los empleados, de los potenciales y de las partes interesadas para la organización en particular. El propósito es crear una imagen de la organización como "un buen lugar para trabajar".

Al igual que en el caso de la comunicación corporativa, la marca de los lugares de trabajo se utiliza en el mercado de empleo para definir el valor de una oferta de trabajo y sirve a la empresa en la gestión de los recursos humanos, para atraer, contratar y retener a los empleados y los posibles candidatos con talento. Sus principales tareas son: tratar la imagen corporativa interna para difundir la percepción del valor de la organización; comunicar la marca a sus empleados para mejorar la participación y la retención; conectar cada posición a la "esencia de la marca" para atraer a los mejores candidatos; desarrollar análisis de satisfacción de las personas para asegurar que los empleados están incluidos en la estrategia y cultura empresarial, averiguando la correspondencia entre las personas y la organización en términos de valores personales, habilidad técnica y, sobre esta base, mejorar el clima organizacional. De esta manera, todo el proceso se convierte en una ventaja competitiva que apoya a los empleados en la adquisición de los valores de la empresa y promueve la retención de los empleados (Ahammad, Tarbab, LIUC, Glaisterd, 2014).

---

<sup>4</sup>Tomando los conceptos de Bourdieu: *hábitat* como el ambiente (de organización) y *habitus* como maneras en que un ser social adopta la cultura dominante (en este caso la cultura empresarial) y la reproduce. Ver: Bourdieu, 2005; Rooksby, Hillier, 2005.



## Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

---

En detalle, la implementación de una acción eficaz de “employer branding” propone utilizar el grado de reputación de la organización para atraer estratégicamente los mejores recursos humanos. Por esta razón, se requiere:

- La construcción de una imagen eficaz. Esto significa que la imagen producida debe expresar la identidad de los empleadores (Miles, Mangold, 2014); es decir, reflejar la cultura organizacional, los valores, la misión, la visión, apoyar una propuesta de valor integrada en la marca<sup>5</sup> y – volviendo a llamar la definición de Kotler (1999: 259) – “valerse de nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos para identificar los productos o servicios (product brand) de una empresa o la empresa misma (corporate brand) y diferenciarlos de los competidores. En este sentido, y tomando el modelo de Aaker y Joachimsthaler (2003), basado sobre la marca entendida como una organización, persona, producto y símbolo, es posible pensar que la imagen de Employer Branding debe expresar, al mismo tiempo, el valor de la institución (como organización), el estilo de gestión interna y las relaciones hacia afuera (como una expresión de la personalidad), la oferta de trabajo en términos de remuneración, tareas, horarios, beneficios y el conjunto de símbolos y valores que caracterizan la empresa y constituyen los rasgos representativos de la imagen corporativa (como símbolo). Se trata, en general, de un conjunto de aspectos útiles para configurar la capacidad de atraer, tanto contra los que ya trabajan en la empresa, que con respecto de los empleados potenciales a ser interceptados en el mercado laboral.
- La impostación de una comunicación alrededor de la representación de Employer Experience. La mayor parte de los campos comunicativos de la gestión de los empleados defiende las mejores prácticas empresariales a través el uso de eventos, congresos y manifestaciones institucionales, vídeo, etcétera. En algunos casos, tales narraciones son confiadas a jefes o responsables de la selección, pero comúnmente los protagonistas son los empleados que hablan de sus empresa, cuentan sus experiencias de trabajo, se muestran mientras desarrollan tareas cotidianas, a menudo junto a colegas

---

<sup>5</sup>La propuesta de valor (*value proposition*) significa "la estrategia basada en un valor por el consumidor diferenciado. La satisfacción de los clientes es la fuente de creación de valor sostenible" (Kaplan, Norton, 2004: 10).

y colaboradores. Tal elección, además de absolver a objetivos comunicativos basados sobre la identificación y sobre la manifestación explícita de la satisfacción y del sentido de pertenencia demostrado, favorece la realización de mensajes más directos, positivos, que llaman al estilo típico del "marketing viral" y, ante todo a nivel de evolución teórica, del "boca a boca" (Katz, Lazarsfeld, 1955), encaminados a valorar la credibilidad y la reputación empresarial. Ésta asume un valor aún más significativo, especialmente cuando se hace uso de historias o anécdotas que implican a las personas de éxito y ya consagrados dentro de la empresa.

- La identificación de los segmentos de mercado que tienen como objetivo. Las acciones de comunicación tienen, en general, una doble función: la primera atraer candidatos y luego aprovechar de esta oportunidad para aumentar la visibilidad corporativa en el exterior. Si esta segunda puede orientarse sobre segmentos de mercado indistintos y heterogéneos, la primera presupone un examen cuidadoso de las necesidades de la empresa en términos de perfiles, competencias y habilidades. Tradicionalmente, hay dos categorías principales de gestión de destino de empleadores: los sujetos activos, es decir los que buscan empleo por primera vez o que quiere cambiarlo. Estos están evaluando alternativas más calificadas a través de la red o agencias de trabajo para identificar posibles oportunidades. La otra categoría se compone de los "pasivos", es decir aquellos que poseen habilidades de especial interés para la empresa, pero no están buscando trabajo porque ya están ocupados. Las empresas creen que en esta categoría caen los que, teniendo conocimientos, han desarrollado habilidades y competencias para satisfacer las expectativas de negocio. Por esta razón, una parte sustancial de las acciones comunicativas tiende a centrarse en este tipo de candidatos potenciales y contempla campañas agresivas en las redes sociales para encontrar y estimularlos a ellos. Con respecto a esta categoría de referentes, de hecho, no son suficientes los productos que testimonian una fuerte motivación, sino, por el contrario, se necesitan acciones, preferiblemente personalizadas y referidas a los aspectos informativos en relación a las características del perfil requerido. Con este fin, se ha extendido, sobretodo en los EE.UU., el papel de *headhunter*, conocido

como “cazador de cabezas”, ó sea de talentos (gestores con mucha experiencia o con una amplia red de relaciones o de especiales intereses y con perfiles muy especializados: Cappelli, Keller, 2014). En la mayoría de los casos, los que caen en la tipificación anterior pueden considerar una propuesta si se considera una oportunidad de mejorar la situación laboral en términos de salarios, oportunidades para el crecimiento personal o profesional, tareas, lugar de trabajo, oportunidades de liderazgo, oportunidades para hacer frente a desafíos más difíciles que consagran aún más el valor de los profesionistas en el mercado, etc. Más aún, en los casos en que la persona en cuestión no tiene un interés particular en el cambio de su trabajo actual, el prestigio y la reputación que la empresa es capaz de proyectar de sí mismos en el mercado puede ser un diferencial significativo.

- La organización de fases de medición, monitorización y evaluación del proceso. No es suficiente organizar una buena campaña de comunicación, para ser eficaz se debe establecer un plan de manera sistemática, teniendo en cuenta una serie de información, antecedentes para monitorear los efectos y consecuencias durante toda la implementación. El procedimiento debe comprender al menos tres fases principales. La primera coincide con el diseño y la planificación de las acciones de gestión de empleador y tiene como objetivo adquirir una gran variedad de información relacionada con la percepción del valor y la reputación, tanto en el interior<sup>6</sup> como en el exterior<sup>7</sup>, además de examinar las acciones de los competidores. Para crear un análisis de trabajo también es necesario definir la tarea en el contexto de la organización y descubrir cuáles son los comportamientos de los empleados que la empresa requiere (Fine, Cronshaw, 2014). Esto con el fin de definir y describir el trabajo en el proceso de organización, incluyendo tanto las tareas, cuanto conocimientos y habilidades necesarias para realizar el trabajo.

En un nivel práctico, se debe configurar el conjunto de datos que describe el comportamiento observable de los trabajadores, incluyendo el rendimiento, la

---

<sup>6</sup>Es necesario apuntarse lo que piensan los empleador, el grado de satisfacción, el grado de confianza y de disponibilidad respecto a la empresa, así como expectativas y deseos, evaluaciones sobre la cultural empresarial y sobre la coherencia conductual, etcétera.

<sup>7</sup>. Hace falta notar la consideración sobre el mercado y con respecto de los individuales segmentos de referencia.

tecnología utilizada para obtener los resultados, las características del entorno en el que interactúan los trabajadores, incluso elementos físicos, mecánicos, sociales y informáticos (Harvey, 1991)<sup>8</sup>. Esta información además de optimizar los procedimientos de configuración de la campaña, se revela estratégica en las fases posteriores, porque se convierten en la base de conocimiento sobre la cual hacer comparaciones y mediciones progresivas. Durante la actuación de Employer Branding se puede monitorear el progreso de la campaña, haciendo uso de los diferentes parámetros para evaluar la respuesta, especialmente a través de medidas de análisis propias de la red (web semantic analytics), sino también a través de la comprobación de la recepción de los currículos, en términos de cantidad y de calidad en relación a perfiles, opiniones y comentarios sobre las acciones perseguidas, etc.

Adquirir datos en tiempo real, permite recalibrar rápidamente las estrategias adoptadas, en línea con las expectativas del mercado, controlar el impacto en termino de reputación y percepción externa, con especial atención a la categoría de talentos. La tercera y última fase, coincide con la medición de los resultados obtenidos al final de la actuación, teniendo en cuenta los objetivos iniciales. En este sentido, el análisis se agrupa en particular sobre la eficacia de los procedimientos de selección y la retención efectuada. El objetivo que debe perseguirse durante el proceso de selección debe ser el de asignar a cada persona una tarea adecuada para él y para la empresa. Cada uno puede aprovechar, por tanto, de sus características (capacidad, carácter, aspiraciones) para mejorar a sí mismo y la empresa (Dunnette, 1999). En general, cualquier proceso de reclutamiento (búsqueda y selección) debe introducirse en un proyecto de Employer Branding, tanto si se dirige al interior (para favorecer la dinámica de la movilidad y el desarrollo de la carrera) cuanto al exterior. En este contexto, las herramientas que se utilizan son muy variadas, diferenciadas y dedicadas a atraer y estimular el interés en la empresa por los posibles candidatos. A nivel interno, por ejemplo, se realizará la evaluación de lo que se ha logrado mediante el inicio de la búsqueda informal (candidaturas,

---

<sup>8</sup>Según Harvey, la ficha de encuesta tendrá que contener datos relativos a: "colocación organizativa"; "autoridad-dependencia-enlaces transversales"; "responsabilidades implicadas"; "título"; "tareas"; "actividad"; "objetivos que de deben transformar en resultados."

informes, alertas) y los procedimientos previstos de movilidad interna, mientras al exterior de la organización a través de la evaluación de la eficacia de los procedimientos para el reclutamiento en y fuera de línea (agencias de empleo, headhunters, promoción de los procesos de selección, reclutamiento en línea, etc.) y selección (pruebas y cuestionario, entrevistas, pruebas prácticas como juegos de rol, simulaciones, videojuegos de negocios, etc.).

Delineado el tipo de proceso de Employer Brand Management, es necesario examinar el modo de aplicación, con el fin de verificar el valor adquirido para las empresas que lo adoptan, especialmente haciendo uso de la Web 2.0, así como para localizar problemas y potencialidad en una perspectiva de futuro.

### **3. Desde el reclutamiento hasta la conservación de los empleados: perspectivas y estrategias empresariales**

Reclutar y retener recursos son dos dimensiones complementarias de la Gestión Humana que conciernen plenamente a una específica cultura empresarial orientada a la eficacia y a la competitividad.

Las principales fases operativas que se compone prevén el planeamiento de oportunas estrategias para potenciar la capacidad atractiva en el entorno de trabajo, la gestión de las fases de selección y la valorización de los empleados en el tiempo. Estas fases no deben ser entendidas como secuenciales entre ellas, pero prevén continuas referencias de una fase a otra, garantizadas por una elevada entropía interior del proceso. Este última se basa en lógicas de coherencia y credibilidad de las cuales depende la reputación corporativa. Como se ha evidenciado en el anterior párrafo, tales procedimientos implican una visión estratégica, un adecuado planteamiento y, al mismo tiempo, la posibilidad de devolver las intervenciones cada vez más rápidas y extensas a nivel internacional. No se asombra, por consiguiente, como la red y las oportunidades que ofrece, han transformado estas acciones, aumentando el potencial en términos de visibilidad, difusión de la información, amplitud de los contactos y la heterogeneidad de soluciones innovadoras.

En términos de visibilidad, algunos estudios subrayan la posibilidad de anular la diferencia de capacidad atractiva entre pequeñas y grandes organizaciones

(Isenhour, Lukaszewski, Stone, 2005). Además de las diferencias económicas y estructurales entre pequeñas, medianas y grandes empresas el uso de los sitios web de la empresa - también de los blogs y de las redes sociales - se revelan completamente equivalente entre las diferentes tipologías de empresa en favorecer el encuentro entre demanda y oferta de trabajo. Lo que caracteriza las diferentes realidades no depende las dimensiones estructurales de la empresa, sino por su capacidad de organizar información, contenidos y ocasiones relacionales.

A nivel operativo, el valor de una propuesta atañe al modo en que está programada, a la facilidad de navegación del sitio y de localizar elementos de interés de parte de los potenciales candidatos (Zusman, Landis, 2002; Braddy, Thompson, Wuensch, Grossnickle, 2003). Cober (Cober, Brown, Keeping, Levy, 2004) afirmar, por ejemplo, las personas están más satisfechas cuando pueden encontrar la profundidad y amplitud de la información que necesita en línea con el esfuerzo realizado durante la búsqueda. Además, los candidatos son más propensos a solicitar puestos de trabajo en los sitios web considerados fáciles de consultar y de satisfacer sus expectativas de trabajo (Sinar, Reynolds, Paquet, 2003). Por otra parte, los académicos (Isenhour, Łukaszewski, Stone, 2005) creen que una oferta es interesante cuando asegura ventajas competitivas (por ejemplo, la innovación, la formación) y una empresa escribible cuando su estrategia organizacional está explicitada, cuando incluye elementos de presentación fácilmente evaluables, espacios en la web donde se pueden presentar solicitudes de empleo y posibilidades de información en línea.

Con respecto a la amplitud de los espacios de comunicación, blogs corporativos y redes sociales se revelan estratégicos. Los primeros se utilizan para permitir un diálogo directo y permanente con sus candidatos/clientes, implicándolos, a través de una invitación especial, a una discusión que va sobre temas de gran interés, mientras que los segundos son bases de datos "universales a través de las cuales se puede, en poco tiempo, obtener la muestra de miles profesionales, con su información sobre formación, trabajos anteriores y actuales, intereses personales y las redes de relaciones de todos

los candidatos potenciales. Según la investigación ExecuNet (2008), más del 20% de los recursos humanos ha sido contratado a través de la web y en el 56% de los casos, uno de los principales criterios de selección es la red de relaciones de cada candidato. Otra información importante es el conjunto de las "recomendaciones" que afecta su credibilidad profesional, como sucede en LinkedIn. Facebook, sin embargo, ofrece la función de *News Feed* que permite ver una variedad de información acerca de los amigos conectados a la red del candidato, desde donde se puede obtener información sobre el tipo de relaciones que se establecen. Es importante destacar que estar presente en la red social permite a aquellos que están leyendo el anuncio de una empresa verificar si en su propia red de contactos hay personas que trabajan en esa empresa y que pueden ayudarle a obtener un primer contacto o, incluso, una primera entrevista de trabajo.

En general, de acuerdo con la investigación Recruiting 2020 (Executive Surf, 2013), el 79% de los demandantes de empleo utiliza activamente las redes sociales para la búsqueda de nuevas oportunidades, mientras que dos tercios de las empresas todavía utilizan poco o nada esas redes para promover las posiciones abiertas. Aunque los que, al menos en un caso, han hecho contratación directa a través de una red social se multiplican. El uso de la tecnología móvil indica que hoy en día más del 80% de los demandantes de empleo lo utilizan para buscar trabajo, pero sólo el 13% de las empresas tienen una versión móvil de su sitio, siendo evidente que la revolución sigue en curso. Se puede decir que, si bien las soluciones en línea están aumentando significativamente, aquellos fuera de línea están en un fuerte descenso en las preferencias de los responsables de Recursos Humanos. Por ejemplo, en los EE.UU. se registra el declive de entrevistas "en los campus universitarios" para el reclutamiento de nuevos graduados: la cifra se redujo de 95% en 1999 al 37% en 2013 (ExecutiveSurf, 2013).

Existen soluciones innovadoras en las que se basa la competencia entre las empresas para "agarrar" los mejores candidatos. Desde la gestión de publicidad en línea hasta el uso de empleados como caza talentos en sus redes sociales, al uso de los juegos en línea. El conjunto de herramientas y

estrategias se vuelve cada día más rico y heterogéneo y esto no es sorprendente teniendo en cuenta el potencial que se puede aprovechar y que se desprende de la contratación en las redes sociales, que en la actualidad se ha estimado en \$85 billones entre los líderes de los sectores sociales hay LinkedIn y Xing (ExecutiveSurf, 2013).

Los cambios introducidos por la web son evidentes iniciando por la preparación de los mensajes de oferta de empleo. A diferencia de los mensajes tradicionales sobre papel, no hay límites (en términos tanto de espacio cuanto cromático) y existe la posibilidad de incorporar elementos multimedia que permiten obtener contenidos más claros, personalizados, profundos y, sobretudo, utilizar una modalidad más inmediatas e intuitivas (Amendola, 2008). De esta forma, dicho contenido puede obtener una mayor visibilidad en los sitios agregados como en los motores de búsqueda, y también en las redes sociales (en barras de herramientas especiales gratuitas). Se convierten, por lo tanto, fácilmente identificables por los candidatos, así como moldeado en torno a los objetivos "ideales" de la empresa.

En la actualidad, la página web de la empresa casi siempre presenta una sección (en muchos casos llamada "Trabaja con nosotros") que enumera los caminos internos de la carrera y los puestos vacantes abiertos que, en el caso de las multinacionales, se detalla en las distintas áreas geográficas en las que se encuentran otras sedes destacadas de la empresa. Dentro de estas áreas hay un uso generalizado de vídeos compartidos para enfatizar la imagen de la empresa a través de los testimonios de los empleados, comunicaciones directa de los responsables de área y los "clips" que traen momentos de trabajo y otros momentos agradable ente los trabajadores, congresos, manifestaciones o sesiones de entrenamiento. Todo eso a fin de proporcionar una representación de la empresa en la que el candidato potencial puede reconocerse, identificarse y desear pertenecer.

La última tendencia es la confianza en la utilización de juegos en línea durante el proceso de reclutamiento y selección y, recientemente, como una herramienta de motivación y desarrollo profesional para los empleados. Burke (2012) lo define como el uso de los juegos con el apoyo de las experiencias de



diseño, con el objetivo de involucrar digitalmente a las personas para motivarlas en la consecución de sus objetivos.

Aunque el primer caso se ha experimentado hace más que diez años (en 2002) por el Ejército de los Estados Unidos (*America'sArmy*<sup>9</sup>) para la promoción y el reclutamiento, es en los últimos años que el fenómeno está explotando. Muchas empresas han desarrollado video juegos que simulan las actividades de la vida diaria en las diferentes áreas: desde la dirección de hoteles hasta el proceso de planificación, promoción y venta, desde el control económico-financiero hasta el proceso de investigación y desarrollo, etc. La eficacia de los video juegos (este fenómeno se conoce como *gamification*) está atribuida a la naturaleza lúdica y competitiva, al mismo tiempo que crea la participación, implicación, satisfacción y alienta a expresar las mejores habilidades y capacidades. El limitante podría ser rastreado en los altos costos de diseño, embalaje, gestión y mantenimiento. Sin embargo, varios estudios confirmarán su creciente popularidad.

Burke (2012) predice que en los próximos dos años el 70% de las 2.000 organizaciones globales adoptará algún tipo de *gamification* con el fin de atraer y seleccionar unos 50.000 *millennials* (jóvenes nacidos a finales del año 2000). Para confirmar esto, en 2013 el instituto de investigación Altimeter Group (2013), a través de una encuesta en línea, encontró que el *gamification* es el sector en el que las grandes empresas están dispuestas a invertir e nel corto y largo plazo (especialmente por el lapso de 12 a 18 meses), dado que el 55% de los encuestados lo consideran una prioridad incluso con respecto al compromiso de la marca o el uso de la televisión digital y de pago por móvil. De acuerdo con una encuesta realizada por Aberdeen Group (2013), la eficacia de la *gamification* es confirmada por las organizaciones que lo utilizan, ya que han visto un aumento en la participación del 48% y un incremento relativo en la facturación del 36% con respecto a las otras organizaciones.

Examinando en detalle el potencial del *gamification* en diferentes ocasiones de uso, se puede entender mejor estas tendencias:

---

<sup>9</sup>Más de 10 millones de usuarios registrados en los primeros 4 años de vida: <<http://news.americasarmy.com/>>.

- En fase de reclutamiento las fórmulas adoptadas por la mayoría de las empresas implican la propagación de los videojuegos de forma gratuita en las plataformas sociales. El objetivo es doble: en primer lugar promocional y orientado a transmitir las principales áreas operativas de la empresa; en el segundo lugar, para "interceptar", a nivel mundial, los posibles candidatos y talentos empezando una preselección con aquellos que se han unido al juego. En otras circunstancias, se inician reales competencias en línea, abiertas a grupos de estudiantes universitarios y profesionales, para llevar a cabo la evaluación sobre objetivos limitados y específicos.
- Durante la selección, los videojuegos permiten al candidato abordar los desafíos en los diferentes niveles en un tiempo limitado (generalmente hasta una hora) con el fin de ser capaz de medir las habilidades y competencias: en el desarrollo de técnicas comerciales, de investigación o de gestión de la seguridad; y en la implementación de soluciones a problemas en muchas situaciones; la manifestación de la predisposición al liderazgo en el equipo de gestión, etc. La ventaja principal y obvia de *gamification* se refiere a la posibilidad de medir, en un tiempo muy corto, una cantidad sustancial de datos en las respuestas de comportamiento a los estímulos inducidos por el juego y, por lo tanto, proporcionar un perfil detallado del candidato. Esta herramienta es mucho más completa y satisface muchas de las necesidades de información de la empresa con respecto a lo que puede verse en un currículum que, obviamente, sólo muestra la perspectiva de la persona que lo ha escrito. El juego, en cambio, escapa a romper fronteras, estereotipos, reticencias, obstáculos y mostrar las características reales del jugador.
- Por último, por la formación profesional o para aumentar la motivación, el videojuego - publicado en la intranet de la empresa - alienta el trabajo en equipo, aumenta los niveles de compromiso, ayuda a definir las perspectivas de carrera o la movilidad interna de los participantes, determina la distribución de recompensas y reconocimientos, fomenta la participación con respecto a la empresa. La eficacia parece haber sido probada por una encuesta realizada por Gallup (2014), que revela que el 71% de los trabajadores estadounidenses se consideran "no comprometidos" o "activamente desconectados", o sea que no

se sienten involucrados en sus actividades profesionales. El estímulo del juego tiene un valor significativo y a que es un estímulo, incentivo y, un factor unificador muy útil para impulsar los grupos de trabajo. No en vano, se utiliza como una oportunidad para el debate y la experimentación, especialmente en aquellas situaciones en las que se requiere a los empleados de llevara cabo nuevas ideas y propuestas originales para fomentar la innovación de producto o proceso.

El conjunto de herramientas 2.0 y de soluciones innovadoras responde, por tanto, a la necesidad de atraer talentos y cultivar los mejores recursos humanos en la empresa. En el primer caso, la actividad de adquisición de talento (Cappelli, Keller, 2014) debe proporcionar a la empresa una ventaja competitiva capaz de generar valor y, en este sentido, la contratación debe ser proactiva, capaz de identificar y construir relaciones sólidas y permanentes consus candidatos.

El problema de la retención - entendida como la capacidad de una organización para mantener a sus empleados, especialmente los más talentosos (Hemamalini, 2014) - es aún más delicada, sobretodo en aquellas empresas de producción donde hay altos índices de rotación, tal como sucede en los Estados Unidos, y esto se traduce en un alto impacto económico y en termino de riqueza de los conocimientos técnicos (pérdida de habilidades clave, conocimiento, relaciones comerciales, etc.). En este sentido, conocer, motivar y alentar continuamente los recursos humanos significa consolidar el sentido de pertenencia y el deseo de permanecer en la empresa. Savage (2010) señala que el potencial de las herramientas digitales son estratégicos para ayudar a mejorar todos los aspectos que favorecen la conservación de los empleados, tales como: aprovechar de la percepción positiva del ambiente de trabajo; ofrecer estímulos culturales; alimentar a la dimensión comunitaria y la comprensión entre los equipos; ofrecer oportunidades para la formación y el desarrollo profesional; crear situaciones útiles para valorizar y recompensar el individuo. De hecho, como se argumenta desde los su puestos iniciales, sólo el enfocarse sobre los principales recursos de una organización, o se a el ser

humano, permitirá a la empresa colocarse en condiciones ideales para perseguir el éxito.

#### **4. Comunicar el "mejor lugar para trabajar." Comparación de buenas prácticas**

Las grandes multinacionales que operan a nivel mundial ya han adoptado el modelo de la "empresa social" y, en este contexto, hacen uso de soluciones innovadoras para comunicar al mercado que la empresa es el mejor lugar para trabajar, con el fin de atraer y retener excelentes candidatos.

Con la finalidad de verificar la eficacia de la comunicación realizada, se ha examinado la forma en que se desarrolla el proceso de *Employer Branding Management* en 25 empresas multinacionales consideradas, a nivel mundial, las que se dedican a la creación de las condiciones de trabajo más favorables para sus empleados.

En este sentido, se decidió llevar a cabo la encuesta sobre las mejores empresas según las clasificaciones mundiales, de acuerdo con la investigación a través de entrevistas que se hace anualmente por el *Great Place to Work Institute* (2013) sobre más de 10 millones de empleados en más de 45 países en 6 continentes. Entre los principales parámetros adoptados por el instituto se señalan: cómo gestionar los recursos humanos; el acceso al liderazgo; los resultados en términos de desarrollo profesional obtenidos por los empleados; el intercambio de conocimientos; la difusión de la cultura organizacional; la confianza de los empleados en la organización; el respeto de los principios fundamentales de la responsabilidad social de las empresas; el respeto a la diversidad y la inclusión de las personas. Los resultados, en forma de una lista de mejores empresas, son publicados por el *Financial Times* (Reino Unido), *Fortune* (EE.UU., Corea), *Epoca* (Brasil) y *Giorno Lavorativo* (Nigeria) y constituyen, para las empresas, un importante reconocimiento, por lo que todos hacen mención en sus páginas web en el espacio dedicado a los "premios y reconocimiento obtenido", también como signo de credibilidad en el proceso de reclutamiento.

La clasificación utilizada en el presente artículo es del año 2013 y, para cada multinacional presente, se han considerado estrategias y herramientas de comunicación adoptadas en respecto a objetivo activo y pasivo y, sobretodo, hacia los talentos. En detalle, se han identificado las palabras clave - en los sitios institucionales - que componen la construcción de mensajes relacionados con la identidad de la empresa; se han registrado los métodos utilizados en las secciones especiales dedicadas al reclutamiento (en su mayoría *carreras, empleos o lugar de trabajo, búsqueda de trabajo u oportunidades*), para informar a los posibles candidatos (noticias sobre las modalidades de reclutamiento y selección, descripción del ambiente de trabajo, aclaración de beneficios para los empleados) y para recoger hojas de vida o solicitudes de empleo, permitiendo el dialogo con los candidatos (incluyendo la referencias explícitas al uso de redes sociales y tecnología móvil para gestionar contactos con la empresa); se ha examinado el uso de vídeos y las modalidades de construcción de la narración (elementos emocionales, informativos; presencia de testimonios, referencias explícitas a los beneficios; clips que muestran momentos de la vida empresarial, el desarrollo profesional, convención o de fiestas, etc. ); para finalizar, se ha profundizado el uso de *gamification* para la promoción y reclutamiento de empleados (en todo el mundo o en referencia a objetivos específicos), las fases de selección y desarrollo profesional. Todo esto, con el fin de evaluar cómo y cuándo se procesa una comunicación sistemática e integrada al mercado, en consonancia con los propósitos declarados por las empresas en términos de atraer a los mejores candidatos.

La elección de las 25 principales multinacionales se ha realizado por el hecho de que se trata de casos excelentes, por lo tanto, se pretende identificar las mejores prácticas comunicativas a través de las cuales se puede entender si efectivamente el modelo teórico expuesto constituye el método de trabajo más eficaz y extendido, de manera que pueda convertirse en el punto de referencia en un futuro cercano, para todas aquellas empresas que tengan la intención de trabajaren dirección a un proceso de *employer management* progresista y competitivo.

## Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

---

La siguiente tabla (1) muestra las empresas de que se analizan (2013)<sup>10</sup> y, para cada una, se estima el valor en términos de ingresos anuales (Fortune 500, 2014)<sup>11</sup> y de influencia y capacidad para atraer los empleados en las redes sociales (Interbrand, 2014)<sup>12</sup>.

**Tabla 1 – Posicionamiento de las multinacionales analizadas**

<b>25 World's Best Multinational Work places</b>	<b>Fortune 500 Global 2014 Entre los primeros 500</b>	<b>Interbrand 2014 Entre los primeros 100</b>
Google	162	<b>2</b>
SAS Institute	/	/
NetApp	/	/
Microsoft	104	<b>5</b>
W. L. Gore & Associates	/	/
Kimberly-Clark	/	<b>89 (Kleenex)</b>
Marriott	/	/
Diageo	/	/
National Instruments	/	/
Cisco System	214	<b>14</b>
Autodesk	/	/

<sup>10</sup>Tras el análisis (2013), el instituto de investigación Great Place at Work ha publicado la clasificación relativa a 2014, que abarca, además de los examinados: Belcorp, Scotiabank, EMC, Daimler Financial Services, Hyatt, eBay contra Kimberly-Clark, BBVA, Hilti, Quintiles, McDonald y Novartis que pierden posiciones.

<sup>11</sup>Fortune 500 examina el valor de los ingresos anuales de las multinacionales en el mercado mundial. "Multimacionales" se refiere a aquellas empresa con una facturación superior a € 3.000 millones, equivalente a por lo menos el 1% de la facturación total del país de origen, con un mínimo de ventas en el extranjero de 10% estandopresente por lo menos en un país extranjero.

<sup>12</sup>Los parámetros utilizados por Interbrand (2014) son de carácter económico-financiero (datos transparentes sobre elrendimiento financiero anual; rendimiento que superan los costos a largo plazo; al menos el 30 % de los ingresos debe provenir de un área geográfica diferente de la principal; debe tener una importante presencia en Asia, Europa y América del Norte y una amplia cobertura geográfica en los mercados emergentes; impacto en el negocio de los principales grupos interesados), relacionada con la fuerza de las marcas (características de los precios; el papel de la marca en la decisión de compra; la confianza de los clientes; la capacidad de atraer y motivar el talento; el posicionamiento de las marcas de los competidores; los análisis de las fortalezas y debilidades de la marca en términos de atractivo).

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

---

Monsanto	/	/
BBVA	<b>206</b>	/
American Express	<b>333</b>	<b>23</b>
Hilti		
Telefónica	<b>109</b>	
Accor	/	/
Quintiles	/	/
SC Johnson	121	<b>78</b>
FedEx Express	236	/
Atento	/	/
Mars	/	/
McDonald's	<b>433</b>	<b>9</b>
The Coca-Cola Company	<b>224</b>	<b>3</b>
Novartis	<b>170</b>	/

Leyenda: con negrita en la lista Fortune 500 se resaltan las compañías que han mostrado un incremento respecto al año anterior.

Estos primeros análisis muestran algunos aspectos interesantes. Ante de todo, sugiere que la implementación de las fases de selección de recursos humanos tiene un impacto muy positivo en la capacidad de producción de una empresa. Casi la mitad (44%) de las 25 mejores empresas está entre las 500 principales multinacionales globales. También es interesante observar que, aunque en el listado de Fortune 500 hay muchas empresas asiáticas – en su mayoría chinos – la sensibilidad hacia las personas parece ser una prerrogativa sobretudo occidental: más del 70% de los casos en cuestión se compone de las empresas estadounidenses, mientras que el restante es europeo, de los cuales casi la mitad es español. Del mismo modo, no es de extrañar que las más avanzadas sean las empresas que están inscritas "normalmente" en una lógica de "empresa social" y, por lo tanto, operan en el 40% de los casos, en el sector de la informática (la producción de software, la realización del trabajo en red y

análisis web, pero también en el negocio de *outsourcing*, desarrollo de la biotecnología y dispositivos médicos con tecnologías avanzadas). Luego hay cantidad significativa de sociedades que operan en la industria alimentaria (12%, sobre todo en la industria de las bebidas), hospitalidad (12% de los hoteles y restaurantes), banca y servicios financieros (8%), productos de la construcción (8%) y productos farmacéuticos (8%). Acciones residuales se refieren a las áreas de la telefonía, el transporte y productos postales y papel (4% cada uno). En general, la presencia geográfica es bastante extensa, con un promedio de alrededor de 25 escaños (con picos de presencia en más de 200 países de todo el mundo), que, sin embargo, no cubren todos los continentes. Una demostración de la necesidad de hacer un buen "cultivo" de los recursos humanos, es necesario tener en cuenta que el número medio de empleados es bastante grande, alrededor de 30.000 unidades, aunque la situación es muy diversa: desde un mínimo de 7.000 (en Autodesk y poco más en National Instruments) hasta un máximo de 700.000 (Coca Cola).

Lo que surgió de la investigación confirma las tendencias reportadas en las encuestas realizadas por diferentes instituciones (como se indica en el primer párrafo): las multinacionales son consideradas redes sociales activas (sobre todo en Facebook, Twitter, Google+, Youtube e Instagram), algunos podrían extenderse al uso de las aplicaciones móviles, y todas cuidan sus estrategias para comunicar el *Employer Branding Management* en perspectiva web 2.0. En primer lugar, se puede observar el cuidado que se pone en la construcción de una Employer brand identity: la mayoría (80%) se refiere explícitamente al *Great place at work*, solo para enfatizar el objetivo fundamental de ofrecer al personal las mejores condiciones de trabajo. Esta definición se combina con la misión y la visión de las empresas, o sea los valores, los principios éticos y la integración (integración respetando la diversidad, la participación en proyectos de sostenibilidad ambiental, social y cultural). En general, las palabras utilizadas en la construcción del mensaje se distribuyen entre la necesidad de representar las características del puesto de trabajo (40%), para esbozar una especie de perfil ideal-típico del modelo de trabajador presente y futuro en la



Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

---

empresa (35%) y para describir el ambiente de trabajo (25%), correspondiente a las prioridades de negocio (Tabla 2).

**Tabla 2 – La comunicación con el mercado: las palabras clave**

En referencia a la empresa	M.R. %	En referencia al trabajo	M.R. %	En referencia al perfil	M.R. %
oportunidad/éxito	75	crecimiento profesional	95	talento/experto	72
ventajas/beneficios	60	colaboración/cooperación	75	precioso/comprometido / responsable	64
abierta/no convencional/multifuncionales	60	aventura/desafío	42	apasionado	52
entorno atractivo	48	compartiendo objetivos	38	entrenamiento	48
actual/vanguardia	28	personalidad/competencias	26	innovador	44
equilibrio entre vida y trabajo	14	intercambio de opiniones	25	espíritu empresarial	40
		ideal/especial/extraordinario	22	soñador/ambicioso	30
				rendimiento	28
				adaptable	14
Respuestas totales	25%		40%		35%

La empresa se presenta como una realidad "moderna" y "de vanguardia", con una cultura "abierta", "no convencional" y una estructura "simple" pero "multifuncional". De este modo, ofrece un lugar muy "estimulante" y "gratificante" en el que operar. Para esto, es capaz de proporcionar a los trabajadores "oportunidades de éxito", con muchas "ventajas" que se traducen principalmente en "beneficios", a menudo relacionados con la actualización y el desarrollo profesional de los empleados, la "flexibilidad" de horario de trabajo, los premios adicionales relacionados con las vacaciones, la asistencia sanitaria (para él y su familia), la salud (incluyendo gimnasio y a veces piscina dentro de la empresa), el asesoramiento jurídico, financiero y, a veces, también se extienden a la atención de los niños y la protección de la vida familiar (las más

populares las guarderías de empresa). Todo esto, para alentar, en algunas ocasiones, un mejor "equilibrio entre la vida y el trabajo."

En respecto con el trabajo, el principal requisito para la mayoría de las empresas está en garantizar la oportunidad de "desarrollo profesional". Términos metafóricos sirven para enfatizar el sentido de pertenencia y demostre que el ambiente es reconfortante como un "hogar" (a veces se usan palabras como "familia", "amistad", "comunidad", "planeta") – o sea un lugar "ideal" o "especial" en el que alojarse – el trabajo se narra como una "aventura", verdadero "viaje" que permite el desarrollo de la personalidad y de las habilidades. Es en este contexto, el individuo puede enfrentar cualquier "desafío" y "hacer cosas extraordinarias", ya que puede tomar ventaja del "libre intercambio de ideas y opiniones", y dar rienda suelta a la "creatividad" y al "pensamiento original". Las condiciones se presentan, por lo tanto, como "ideales", ya que permiten la máxima "colaboración/cooperación" entre equipos heterogéneos y sinérgicos con competencia multifuncional y se les ofrece la oportunidad de crecer a través de la experiencia que se ve favorecida por la "rotación en el empleo".

Desde el perfil presentado emerge, en particular, la atención en respecto de los "talentos", asíen su mayor parte, se refiere a la "experiencia" como requisito básico. Junto a eso, el modelo ideal de trabajador es "apasionado", orientado a la "innovación" que, por esto, no se plantea "límites" o, mejor, trata de superarlos para eliminar los problemas. En muchas ocasiones, la empresa señala que, en su interior, trabajan personas "fantásticas", "los mejores" y habla directamente de la persona diciendo que es "valiosa", "responsable", "comprometida" y dotada de "espíritu empresarial". Para incentivar a las personas con respecto a las ofertas de trabajo, el estilo de comunicación se convierte en atractivo y tiende a enfatizar que en la empresa, si tienes "grandes sueños" y "altos ideales", puedes "dar lo mejor" y "cambiar el mundo". Para facilitar este proceso, las personas están respaldadas de las acciones apropiadas de asesoramiento, tutorías y "servicios de consultoría". Por el contrario, "la capacidad de adaptación" al ambiente de trabajo es un requisito no suficientemente apreciado, porque, en las organizaciones *employee-*

*oriented*, es la empresa que hace todo lo posible para poner en las mejores condiciones al empleado.

En apoyo de lo imaginario construido alrededor del contexto de trabajo y de las oportunidades que ofrece, los contenidos audiovisuales descargables son herramientas valiosas y esenciales, por lo que la mayoría de las multinacionales examinadas hacen un uso intensivo de Youtube, y más de un tercio publica numerosos videos en las páginas web institucionales o realiza productos audiovisuales para la webtv empresarial. El contenido del vídeo<sup>13</sup>, en la mayoría de los casos (más de 80%), hay principalmente factores motivacionales y están orientados a la formación de expectativas, igualmente orientados indistintamente por públicos y talentos. Los "genéricos" reproducen los valores y la cultura de la empresa, se centran en una narración sobre el estilo de vida "típico" de la comunidad y utilizan mucho los testimonios de los empleados, incluyendo, a veces, al Presidente y los administradores de las áreas, especialmente los de recursos humanos.

Cuando los videos se refieren a los talentos, la atención, en algunos videos se coloca sobre las ventajas y beneficios que ofrecen, en otras, la forma de expresión es más "seria" y profesional y los temas tratan de mejorar el perfil de la empresa, con el objetivo de lograr subrayar las perspectivas de crecimiento y de desarrollo profesional. Por último, en un vídeo de cada cuatro examinados, la atención se centra en los jóvenes, en la primera experiencia, indicando las formas más efectivas de manejar una entrevista de trabajo. Este material se prepara como guías actuales dedicadas, por un lado, a describir los perfiles típicos de la empresa, con el fin de informar y orientar; y por otro lado, se trata de productos que ayudan a mejorar el rendimiento para hablar en público y hacer una breve presentación de sí mismo delante de una cámara, o incluso para prepararse a una entrevista de trabajo. En este caso, estos videos

---

<sup>13</sup>Durante la investigación se han visto 150 videos, seleccionados entre todos los realizados por las empresas (alrededor de 400), dando prioridad a los de la página web institucional o en la webtv empresarial. Cuando la referencia era a Youtube, la investigación se llevó a cabo por palabras clave: "empleado", "lugar de trabajo", "reclutamiento", "trabajo", excluyendo los video de presentación corporativa y los destinados al mercado (promoción de marcas, productos, servicios, operación de equipos, soluciones financieras, etc.).

muestran casos concretos de la entrevista que, como es lógico, tiene los jóvenes como actores principales.

El núcleo del reclutamiento sigue estando a cargo de la sección específica de la página web que cumple dos funciones principales (Tabla 3). La primera, dedicada a la promoción, sirve para presentar, de una manera atractiva, el ambiente de trabajo (*Life at ...*). En los casos en que no esté prevista en un apartado específico, está incluida en la sección "Corporativa" en el que se articula la empresa en su conjunto, o, en la página principal donde se abre directamente la área dedicada a *Great at place work*.

La segunda función (*Search at jobs*) da al candidato la oportunidad de buscar la plaza para la cual postula y le permite llenar un formulario de evaluación y enviarlo a la base de datos de la empresa. Esta búsqueda tiene la intención de funcionar como filtro para ubicar la plaza seleccionada, área geográfica, división, departamento, área o función - en algunos casos específicos en función del perfil - grado de experiencia y nivel de educación (a veces con la adición de información sobre el conocimiento de idiomas). En muchos casos, esta sección se complementa con una página de anuncios relacionados con oportunidades laborales actualmente abiertas y disponibles en la empresa (ADS Works).

**Tabla 3 – La sección “carreras”: los contenidos**

<b>Título de la sección</b> <b>Carreras:</b>	<b>V.A.</b>	<b>V.%</b>
Search	25	100%
Life at	21	84%
ADSWork	15	60%
Team and roles	15	60%
Universities	11	44%
Benefit	11	44%
Leaveyour CV	7	28%

## Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

---

Myjob	7	28%
Opportunities	7	28%
Recruitmentsteps	4	16%

En la mayoría de los sitios la búsqueda también se puede hacer a partir de las áreas. En este caso, hay una página especial (*Team and roles*) que explica las actividades y destrezas que se esperan. En algunos casos, se incluyen testimonios de los gerentes y empleados, así como referencias a las oportunidades de desarrollo profesional y cómo trabajar en equipo. Esto presupone que diseños de los contenidos está propuestopara proporcionar información detallada, tanto a los que están "sin experiencia" y en busca de su primer empleo, y - aún más - para proporcionar elementos interesantes para un targetespecífico, pasivos o activos con experiencia.

En contraste, menos de un tercio ofrece la opción de dejar un "currículum vitae" (*Leaveyour CV*), además de la ficha predeterminada por la empresa. Esto demuestra cómo este se considera menos eficaz en relaciónde las necesidades de información de la empresa y, por lo tanto, en muchos casos, el currículo tradicional se sustituye por la posibilidad de preparar y describir su posición de trabajo ideal (*My Job*). De esta manera, el candidato puede expresar sueños y expectativas mediante la construcción de un perfil personalizado que proporciona a los administradores de recursos humanos detalles útiles sobre las ambiciones, intereses, esperanzas y posibilidades. Por ejemplo, SASInstitute, Quintiles, FedEx Express, Atento, Mars, McDonald's y Novartisson empresas que adoptan esta modalidad.

Al mismo tiempo, es curioso notar que solo una minoría de las empresas examinada proporciona información en profundidad acerca de los procedimientos de selección (*Recruitmentsteps*). Sería, sin embargo, una forma efectiva de mostrarse transparente a los ojos de los posibles candidatos.

En muchos casos, una sección especial está dedicada a la relación con las universidades (*Universities*), en la cual sepresentan los eventos organizados en tema de reclutamiento, oportunidades de aprendizaje para los estudiantes y graduados y las perspectivas de empleo. Los mensajes elaboradospara esta

sección son particularmente enfáticos y orientados a los deseos de los jóvenes, para que "puedan sentirse parte del maravilloso mundo de XXX", en el que puedan hacer realidad sus sueños y convertirse en personas exitosas. Entre las empresas más activas en conjunto con las universidades se encuentran: Google, NetApp, Microsoft, Cisco System, Autodesk, Accor, Quintiles, Kimberly-Clark, Monsanto, American Express e Coca-Cola Company.

Así mismo, algunas secciones "guiñan el ojo" especialmente a los objetivos pasivos (en su mayoría, talentos) y, por lo tanto, presentan la mayor parte de sus factores de atracción. Este es el apartado dedicado en la web a los beneficios ofrecidos (*Benefit*) y a las oportunidades (*Opportunities*), especialmente en relación con el crecimiento profesional. Esta sección está presente en: SASInstitute, NetApp, Microsoft, Kimberly-Clark, National Instruments, Cisco System e McDonald's.

Entre las soluciones innovadoras se ha analizado la utilización del *gamification*, con la finalidad de estudiar las modalidades de aplicación. Dos tercios de las multinacionales lo usan, pero el dato es potencialmente mayor cuando se considera a los que trabajando en la industria de la computación, desarrollan plataformas y software, los prueban pero no los utilizan "en casa"; y además los que utilizan los juegos en las redes sociales y en las aplicaciones móviles sólo en el contexto de venta, con la intención de atraer a los consumidores a comprar productos.

Tomando las tres principales áreas de aplicación identificadas en el párrafo anterior se puede ver que la decisión de invertir en *gamification*, entre los que utilizan el *Employer Branding Management*, aún no está totalmente extendida, ni gestionada de forma focalizada y centrada con los objetivos corporativos como un potencial del instrumento. En cierto modo, aunque este fenómeno tiene peso, se ha medido demasiado estrechamente en términos de aplicación. Más de la mitad (53%) utiliza, de hecho, los juegos como un híbrido: el objetivo principal sigue siendo la promoción en la que presentando de manera interesante y apasionante los productos y servicios, se intenta localizar las posibles personas con destrezas y habilidades especiales con el objetivo de ofrecer una posible colaboración y/o colocación de empleo. Los casos en

cuestión emplean las plataformas sociales y móviles en las que proponen juegos de simulación como, por ejemplo, *Sim City*, que recuerdan los típicos procesos de productos (de la realización en medios de comunicación en el caso de *Quintiles* hasta la atención a la salud y a los alimentos sanos y saludables para *Monsanto*, a la realización de sándwich por *McDonald's* hasta las aventuras del capitán Morgan por *Diageo*).

Más de un tercio, hace uso de *gamification* para motivar a los empleados y mejorar la calidad, la productividad y la creatividad, así lo usan como parte de las actividades de entrenamiento, con el fin de hacerlas menos repetitivas y más desafiantes, como ocurre principalmente en empresas que operan en la industria de la computación. Por otra parte, no es de sorprenderse que el uso diario de este instrumento lo realicen las organizaciones que tienen una mayor actitud a la innovación tecnológica. El aspecto que denota un uso aún menos generalizado de este instrumento es la escasa utilización registrada en las áreas corporativa de la Gestión Humana, es decir, en la selección. Se identifica una pequeña cantidad de empresas – al menos desde lo que se evidencia en los casos examinados – que implementan los videojuegos durante las fases de pre-selección. Los casos emblemáticos son *Google Online Marketing Challenge* y *MyMarriottHotel* que, ya en el nombre, recuerdan la marca de la empresa. Ambos juegos están dirigidos, principalmente, para un grupo de empleados activo.

El primero constituye una oportunidad ofrecida por Google, para profesionales y grupos de estudiantes universitarios (entre tres y seis unidades) y profesores<sup>14</sup>, para experimentar y crear campañas de marketing en línea con Google AdWords y Google +. En particular, a los estudiantes que aprueban la primera fase, se les da la oportunidad de desarrollar y poner en marcha una campaña de publicidad en línea para una empresa u organización sin fines de lucro. La duración del proyecto es de tres semanas, y Google les proporciona un presupuesto de \$ 250. Los equipos con las campañas más exitosas ganan premios, incluyendo un viaje para ir a ver la sede de Google, la participación en

---

<sup>14</sup>Más de 50.000 estudiantes y profesores de cerca de 100 países han participado en los últimos cinco años: <<https://www.google.com/onlinechallenge/>>.

el *Marketing Award Google+* y un espacio en la red social para seguir manteniendo relaciones con sus clientes durante un período de seis semanas. *MyMarriottHotel*<sup>15</sup> es una real pre-selección activa en Facebook en la que los participantes compiten en la sucesión de los diferentes niveles, en la realización de actividades propias de la conducta de un hotel: desde la apertura a la gestión de las cocinas, etc. Cada dificultad superada permite ganar premios virtuales y, de esta manera, se anima a los jugadores a seguir jugando. Al final, los candidatos merecedores pueden acceder a las últimas etapas de selección.

## 5. Observaciones finales

Después de esta breve descripción conceptual y analítica, emergen algunas reflexiones sobre las perspectivas futuras del *Employer Branding Management*. En este momento cuando la competencia de las empresas a nivel mundial es cada vez más intensa y agresiva, no hay duda de que las estrategias de comunicación dirigidas al mercado y la "caza" de los mejores recursos tiende a intensificarse y, en este sentido, los recursos de la web 2.0 son cada vez más estratégicos. Estos combinan estilos y lenguajes que las personas dominan, porque usan y conocen las nuevas tecnologías. Estas formas de expresión son capaces de acercar a las empresas con los usuarios, con el fin de identificar los recursos potenciales para su incorporación a la comunidad empresarial. Es apropiado decir que la verdadera revolución en el sector de la contratación está, por lo tanto, en la inversión del proceso: siempre son menos los candidato a presentarse y cada vez más las empresas que busca personas "calificadas" para su negocio, viajando en el mar ilimitado de la web. Los talentos pueden encontrarse en todos los lugares - o mejor, en todos los "no lugares" (Augé, 2005) - en ocasiones indeterminadas y no previstas. Pero cuando esto sucede, es necesario actuar de manera oportuna y veloz con respecto a los competidores que buscan talentos.

Por el momento, las empresas se ven especialmente atraídas por la oportunidad de "expulsar" candidatos entre sus consumidores, a partir de la

---

<sup>15</sup><https://apps.facebook.com/mymarriothotel/>.



consideración de que los que ya se muestran leales a los productos, pueden garantizar un menor riesgo de abandono como empleados e incrementar así la retención de empleados en la empresa. Ahora, no existen estudios que demuestren la validez de este enfoque, ni la verificación de una correspondencia plausible entre el talento y la lealtad potencial. Será necesario, por lo tanto, comprobar este tipo de mecanismo que, por cierto, guiará y permitirá perfeccionar las estrategias de reclutamiento en el futuro cercano.

Más allá de las aplicaciones específicas, ahora parece seguro que el camino emprendido no es reversible. Se consagra, en definitiva, la centralidad de *Employer Branding Management* en la gestión de los recursos humanos, así como el papel cada vez más estratégico de la comunicación dentro de este sector. No es sólo una cuestión de motivación e incentivos - tradicionalmente a cargo de psicólogos y sociólogos - sino para gestionar las relaciones cruciales en términos de competitividad, de orientación hacia el éxito y, en este sentido, mejorar la claridad, la transparencia, el atractivo, el diálogo, el intercambio: todos se convierten en dimensiones claves de un proceso orientado a fomentar el progreso constante.

Sin el apoyo de las mejores estrategias de comunicación, la empresa se convierte en un cuerpo invisible y, por encima de todo, el modelo organizativo centrado sobre el uso de los recursos digitales perdería su pilar fundamental de apoyo. Invertir en la comunicación significa, en primer lugar, contratar a profesionales expertos en comunicación y mejorar su papel como, de hecho, ocurre en la mayoría de las mejores multinacionales. En este sentido, hace más de un siglo, Cooley (1909) ya argumentó que, en referencia al desarrollo de la organización social, *sin la comunicación el espíritu no desarrolla una verdadera naturaleza humana y se mantiene en un estadio anormal e indefinido*, porque comunicar es abrirse a todo lo que está fuera de nosotros, abrir la mente y estar listo para llenarla con el conocimiento y la curiosidad que podemos enriquecer.

### Referencias bibliográficas

- Aaker, D., Joachimsthaler, E. (2003): *Brand Leadership*, Milano: Franco Angeli.
- Aberdeen Group (2013): *Sales Effectiveness 2013: The Rise of #Gamification*, Research Report, <http://www.aberdeen.com/research/8346/rb-gamification-sales-effectiveness/content.aspx>.
- Ahammada, M.F., Tarbab, S.Y., Liuc, Y., Glaisterd, K.W. (2014): “Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention”, en *International Business Review*, 14 July, Elsevier, Leida.
- Altimeter Group (2013): *The State of Social Business 2013: the Maturing of Social Media into Social Business*.
- Amendola, E. (2008): *Corporate Recruiting. Employer Branding e nuove tendenze*, Bologna: Anthea Consulting s.r.l.
- Armstrong, M. (2006): *A handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition*, Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Augè, M., (2005): *Nonluoghi. Introduzione a un'antropologia della surmodernità*, Milano: Elèuthera.
- Barrow, S., Mosley, R. (2005): *The Employer Branding*, West Sussex (England): John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester.
- Borzaga, C., Defourny, J. (2004): *The emergence of Social Enterprise*, London: Routledge.
- Bourdieu, P. (2005): *Il senso pratico*, Roma: Armando editore.
- Braddy, P.W., Thompson, L.F., Wuensch, K.L., Grossnickle, W.F. (2003): “Internet Recruiting. The Effects of Web Page Design Features”, *Social Science Computer Review*, 3, August, vol. 21, p. 374 a 385.
- Broadband Commission (2014): *The State of Broadband 2014: Broadband for all. A report by Broadband Commission*, Switzerland, Geneva.
- Burke, B. (2012): *Gamification 2020: What is the future of Gamification?*, Gartner, 5 November, <https://www.gartner.com/doc/2226015>.
- Cappelli, P., Keller, J.R. (2014): “Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, January, p. 305 a 332, [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org).

## Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

---

Cober, R., Brown, D.J., Keeping, L.M., Levy, P.E. (2004): "Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence", *Journal of Management*, 5, October, vol. 30, p. 623 a 646.

Connerley, M.L., Pedersen, P.B. (2005): *Leadership in a diverse and Multicultural Environment. Developing Awareness, Knowledge and Skills*, Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Cooley, C.H., (1909): *Social Organization. A study of large mind*, New York: Charles Scribner's Sons.

Davenport, T. (2008): "Enterprise 2.0: The New, New Knowledge Management?", en *Harvard Business Online*, 19 February.

Davies, H., Moir, S. (2012): *Employer Branding. Case studies and comments from industry professionals*, BookPal, <http://www.barnesandnoble.com/sample/read/9781742841342>.

Dibella, A.J., Nevis, E.C., Gould, J.M. (1996): "Understanding Organizational Learning Capability", *Journal of Management Studies*, 33, p. 361 a 379, *Wiley Online Library*: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00806.x/pdf>.

Douglas, H., Grant, S. (2014): *Social Entrepreneurship and Enterprise: Concepts in Context*, Tilde University Press, <http://mams.rmit.edu.au/t7ixzik4b21n.pdf>.

Dunnette, M.D. (1999): *La psicología nella formazione del personale*, Milano: FrancoAngeli.

Dunnette, M.D., Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, p. 71 a 163.

European Association of Communication Directors (2014): *Survey: European Communication Monitor 2014*, <http://www.communicationmonitor.eu/>.

Eurostat (2014): *Statistiche sull'occupazione*, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Employment\\_statistics/it](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics/it).

ExecuNet (2008): *ExecuNet's 16th Annual Executive Job Market Intelligence Report Finds Economic Uncertainty Is Creating New Opportunities and*

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

---

- Challenges For Corporate Leaders*, [http://www.execunet.com/m\\_releases\\_content.cfm?id=3877](http://www.execunet.com/m_releases_content.cfm?id=3877).
- Executive Surf (2013): *Recruiting 2020. Il futuro del Recruiting in un futuro interconnesso*, <http://executivesurf.com/eb/wp-content/uploads/2013/07/Recruiting-2020finalversion.pdf>.
- Fine, S.A., Cronshaw, S.F. (2014): *Functional Job Analysis: A Foundation for Human Resources Management*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers.
- Fortune 500 (2011): *Global 500*, <http://fortune.com/global500/2011/>.
- Fortune 500 (2014): *Global 500*, <http://fortune.com/global500/>.
- Great Place to Work Institute (2013): *World's Best Multinational Work places*, <http://www.greatplacetowork.com/best-companies/worlds-best-multinationals/the-list>.
- Harter, J., Agrawal, S., Sorenson, S. (2014), "Jobs Outlook Grim in Countries With More Disengaged Workers", Gallup, <http://www.gallup.com/poll/179096/jobs-outlook-grim-countries-disengaged-workers.aspx>.
- Harvey, R. J. (1991): "Job analysis" en M.D., Dunnette, L.M., Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, p. 71 a 163.
- Hemamalini, P.H. (2014): "A study on Employee Attrition and Retention strategies in one of the popular machine industries in cimbatorescity", *Tamil Nadu, Journal of Radix International Educational and Research Consortium*, 10, October, Chandigarh: India.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004): "*Strategymaps: converting intangible assets into tangible outcomes*", Harvard Business Press. .p. 10 (Retrieved 21 September 2011).
- Katz, E. & Lazarsfeld, P.F. (1955): *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*, New York: The Free Press.
- Kotler, P., Armstrong, G. (1999): *Principles of Marketing*, 2nd Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotter, J.P. (1996): *Leading Change*, USA: Harvard Business School Press.

## Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

---

- Interbrand (2014): *Rankings*, <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>.
- Isenhour, L.C., Lukaszewski, K.M., Stone, D.L. (2005): “Organizational attraction factors: A technology perspective”, *Journal of Technology, Research*, Jacksonville, Florida,  
<http://www.aabri.comwww.aabri.com/manuscripts/142046.pdf>.
- Langford, D., Hancock, M.R., Fellows, R., Gale, A.W. (2014): *Human Resources Management in construction*, Boca Raton, Florida: Routledge.
- Lizzani, G., Mussino, G.M., Bonaiuto, M. (eds) (2008): *L’employer branding tra ricerca e applicazione*, Milano: FrancoAngeli.
- Lloyd, S. (2002): “Computational Capacity of the Universe”, *Phys. Rev. Lett.* 88, 237901, 24 May, p. 65.
- Miles, S.J., Mangold, W.G. (2014): *Employeevoice: Untapped resource or social media time bomb?*, 3, vol. 57, May–June, p. 401 a 411, Leida: Business Horizons, Elsevier.
- ManpowerGroup, *ManpowerGroup’s ninth annual. Talent Shortage Survey*, (2014): [http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.VGc1H\\_mG93k](http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.VGc1H_mG93k).
- Minchington, B (2010): *Employer Brand Leadership. A Global Perspective*, Australia: Collective Learning.
- Rashid, .Z.A., Sambasivan, M., Rahman, A.A. (2004): “The influence of organizational culture on attitude stoward organizational change”, en *Leadership & Organization Development Journal*, 2, vol. 25, p. 16 a 179, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Rees, G., Smith, P.E. (2014): *Strategic Human Resource Management. An international Perspective*, London: Sage.
- Rooksby, E., Hillier, J. (2005): *Habitus: a Sense of Place*, Cornwall: Ashgate Publishing Company.
- Sacchetti, S., Campbell, C. (2014): *Creating space for communities: social enterprise and the brightside of social capital*,  
[http://oro.open.ac.uk/40910/1/SS%26CC\\_Social%20Enterprise%20and%20Space%2017Sept014.pdf](http://oro.open.ac.uk/40910/1/SS%26CC_Social%20Enterprise%20and%20Space%2017Sept014.pdf).

## Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

---

- Savage, M. (2010): *Identities and Social Challenge in Britain since 1940. The Politics of Method*, Oxford: Oxford University Press.
- Schein, E.H. (1998): *Organizational Culture and Leadership*, New York: Jossey-Bass Inc Pub.
- Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, London: Nicholas Brealey.
- Sue, R. (2007): *What Is a Skill Shortage?*, Leabrook (Australia): National Centre for Vocational Education Research.
- Sinar, E., Reynolds, D.H., Paquet, S.L. (2003): "Nothing but 'Net? Corporate Image and Web-Based Testing", *International Journal of Selection and Assessment*, 2-3, vol. 11, June, p. 150 a 157, USA.
- Sullivan, V. (2004), "CEOs hit the road: speaking as a brand-building tool" en *Handbook of Business Strategy*, 1, vol. 5, p. 73 a 76, Howard House, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Vakola, M., Tsaoussis, I., Nikolau, I. (2004): "The role of emotional intelligence and personality variables on attitude towards organizational change", *Journal of Managerial Psychology*, 2, vol. 19, p. 88 a 110, Howard House, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Wilde, M. (2014): "Managing Cultural Change: Reclaiming Synchronicity in a Mobile World", *Contemporary Sociology. A Journal of Reviews*, 43, March, p. 198 a 200.
- Zusman, R.R., Landis, R. S. (2002): "Applicant preferences for Web-based versus traditional job postings", *Computers in Human Behavior*, 3, vol. 18, May, p. 285 a 296, Leida: Elsevier.