



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados.
Curso 2020/2021

LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE LAS
EMPRESAS COMO PARTE DE LA RSC DE
LAS MISMAS

THE PROCESSES OF SELECTION OF THE
COMPANIES AS PART OF THEIR CSR

Realizado por el Alumno D. Ignacio Vaquero Carnero.

Tutelado por el Profesor D. José Luis Vázquez Burguete.

León, Julio de 2021.

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. METODOLOGÍA	5
3. PROCESOS DE SELECCIÓN Y TRATO AL EMPLEADO, EL NÚCLEO DE LA RSC DE LAS EMPRESAS Y PARTE DEL MARKETING INTERNO DE LAS MISMAS	6
3.1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	7
3.2. EL MARKETING INTERNO	10
3.2.1. El Marketing Interno como herramienta de Recursos Humanos	15
3.2.2. Relación entre Marketing Interno y Rendimiento en la empresa.....	16
3.3. EL EMPLOYER BRANDING, LA OTRA MARCA QUE LAS EMPRESAS HAN DE TENER EN CUENTA.	18
3.3.1. El Employer Branding como elemento publicitario.....	20
3.3.2. Las Redes Sociales como canal fundamental para acciones de Employer Branding.	22
3.4. LOS PROCESOS DE SELECCIÓN ACTUALES DE LAS EMPRESAS.	25
3.3.1. Los procesos de selección desde la perspectiva de los candidatos.	28
3.3.2. Los procesos de selección en el siglo XXI.....	30
3.3.3. El concepto de experiencia del candidato.	35
4. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS	36
4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
4.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
4.2.1 Cuestionario	38
4.2.2 Procedimiento de recogidas de datos	39
4.2.3 Diseño muestral.....	40

4.3 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOCRÁTICAS DE LA MUESTRA	40
4.4 ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	41
4.4.1 Grado de conocimiento del término de Responsabilidad Social Corporativa....	41
4.4.2. La búsqueda de empleo	43
4.4.3. Experiencia en procesos de selección	48
4.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LAS VARIABLES	53
4.5.1. Prueba Chi-Cuadrado	54
4.5.2. Correlación de Pearson	54
4.5.3. Prueba de U de Mann-Whitney	56
4.6. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS.....	59
4.6.1. Presencia de la Responsabilidad Social Corporativa en los procesos de selección desde la perspectiva de profesionales de Recursos Humanos.....	59
4.6.2. La búsqueda y elección de candidatos por parte de profesionales de Recursos humanos	61
4.6.3. Experiencia en los procesos de selección por parte de profesionales de Recursos Humanos.....	62
4.6.4. Preferencia por la modalidad de la entrevista de trabajo por parte de los profesionales de Recursos Humanos.....	64
4.6.5. Interpretación de resultados obtenidos en la encuesta desde la perspectiva de los responsables de Recursos Humanos.	66
5. CONCLUSIONES.....	70
5.1. LIMITACIONES	73
5.2. SUGERENCIAS PARA FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	74
6. BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	75
ANEXO 1: CUESTIONARIO	80
ANEXO 2: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Relación lineal entre la RSC y ROA de las principales empresas.....	8
Figura 3.2: Relación de impacto entre el marketing interno y el marketing externo.....	12
Figura 3.3. Mapa de empatía.....	15
Figura 3.4. Análisis de correlación (Rho de Spearman) entre marketing interno y compromiso organizacional	17
Figura 3.5. Relación entre el employer branding y el marketing interno.....	19
Figura 3.6. Carta de la hija de un empleado de Google que logra una semana de vacaciones para su padre	20
Figura 3.7. Cultura y forma de trabajar de Netflix en su apartado de la web Netflix Job	21
Figura 3.7. Salesforce es elegida por los empleados la mejor empresa para trabajar	22
Figura 3.9. Campaña de employer branding de L’Oreal en LinkedIn	23
Figura 3.10. Campaña L’Oreal Are You In?.....	24
Figura 3.11. Etapas del proceso de selección de las empresas.....	25
Tabla 3.1. Validez predictiva de diferentes instrumentos de evaluación	27
Figura 3.12. Ventajas y desventajas de las RRSS en procesos de reclutamiento	31
Figura 3.13. Proceso de selección en InfoJobs.....	32
Figura 3.14. Proceso de selección en InfoJobs.....	33
Figura 3.15. Proceso de reclutamiento en LinkedIn.....	33
Figura 4.1. Carrusel de imágenes utilizado para la difusión del cuestionario en LinkedIn	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Edad de la muestra	41
Gráfico 4.2. Nivel de estudios de la muestra.....	41
Gráfico 4.3: Conocimiento del término de RSC de la muestra.....	42

Gráfico 4.4. Grado de acuerdo o desacuerdo de la muestra con aspectos de la RSC	43
Gráfico 4.5. Formas en las que la muestra buscaría empleo	44
Gráfico 4.6. Efectividad percibida de las formas de buscar empleo	46
Gráfico 4.7. Importancia para las empresas del CV	47
Gráfico 4.8. Percepción de la muestra sobre la importancia de la optimización del perfil de LinkedIn para la búsqueda de empleo	47
Gráfico 4.9. Percepción de la muestra sobre si la forma de llevar a cabo un proceso de selección por parte de la empresa representa los valores y forma de trabajar de la misma	49
Gráfico 4.10. Impacto de un proceso de selección en la percepción de marca	49
Figura 4.11. Impacto psicológico de un proceso de selección en el candidato	50
Gráfico 4.12. Intención de rechazo de un puesto de trabajo por la experiencia vivida en un proceso de selección	51
Gráfico 4.13. Opinión de la muestra en cuanto a la relación de la motivación con la experiencia vivida en un proceso de selección	51
Gráfico 4.14. Preferencia por una entrevista de modalidad online o presencial	52
Gráfico 4.15. Preferencia por el tipo de entrevista en un proceso de selección	53
Gráfico 4.16. Formas más usadas para buscar candidatos por los profesionales de recursos humanos	61
Gráfico 4.17. Preferencia de modalidad de la entrevista por parte de los profesionales de recursos humanos	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Prueba Chi-Cuadrado de Pearson conocimiento de RSC en función de la edad	54
Tabla 4.2. Correlación de Pearson comparando las variables de efectividad en la búsqueda de empleo con la percepción de la muestra de la importancia del CV	55

Tabla 4.3. Prueba de U de Mann-Whitney entre la variable de rechazo de puesto de trabajo con las variables de efectividad percibida a la hora de buscar empleo57

Tabla 4.4. Tabla de Rangos que determina qué tipo de relación existe entre las variables57

Tabla 4.5. Prueba de U de Mann-Whitney entre la variable de impacto psicológico de un proceso de selección con las variables de efectividad percibida a la hora de buscar empleo58

RESUMEN

Son muchos los consumidores que demandan prácticas de RSC a las empresas. Pero, ¿hasta qué punto son conocidos todos los términos que engloba dicho concepto? La actividad de las empresas ha ido evolucionando y no sólo está centrada en el consumidor final, sino que se preocupa por el bienestar de sus empleados. Es en este punto donde entra en juego el papel de los candidatos en los procesos de selección. El objetivo principal de este trabajo es estudiar desde un contexto teórico y práctico qué presencia tiene la RSC en los procesos de selección de las empresas y qué impacto pueden generar dichos procesos en las personas implicadas. Para ello, se ha profundizado en el término de RSC y en todo lo que abarca haciendo hincapié en el estudio de aquellas acciones de RSC más relacionadas con el trato a las personas. Además, a fin de profundizar más en el análisis del impacto de los procesos de selección, se ha realizado un estudio empírico que aborda diferentes perspectivas (candidatos y profesionales de recursos humanos). Tras el análisis de los resultados se concluye que, los procesos de selección generan un impacto muy elevado en las personas influyendo en la percepción de marca y de forma psicológica en los propios candidatos, y que es un factor que considerar en toda estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

Palabras clave: procesos de selección, Responsabilidad Social Corporativa, marketing interno, employer branding, recursos humanos.

ABSTRACT

Many consumers demand CSR practices from companies. But to what extent are all the terms that this concept encompasses known? The activity of companies has evolved and is not only focused on the final consumer, but also cares about the well-being of its employees. It is at this point where the role of candidates in the selection processes enters. The main objective of this work is to study from a theoretical and practical context what presence CSR has in the selection processes of companies and what impact these processes can have on the people involved. To this end, the term CSR and everything it encompasses has been deepened, emphasizing the study of those CSR actions most related to treating people. Furthermore, in order to go deeper into the analysis of the impact of the selection processes, an empirical study has been conducted addressing different perspectives (candidates and human resources professionals). After analyzing the results, it is concluded that the selection processes generate a very high impact on people, influencing the perception of the brand and psychologically on the candidates themselves, and that it is a factor to consider in the entire Corporate Social Responsibility strategy.

Keywords: selection processes, Corporate Social Responsibility, internal marketing, employer branding, human resources.

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno cambiante, donde los consumidores cada día son más críticos y concededores de la oferta ofrecida, las empresas no sólo han de centrarse en las clásicas operaciones de venta, ya que aquéllos valoran muchos más factores. Concretamente, la Responsabilidad Social Corporativa es uno de esos conceptos demandados de forma expresa por parte de la población a las empresas. Numerosos estudios apuntan a que aquéllas que cuentan con una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa adecuada consiguen mejores resultados que las que no lo hacen.

No obstante, y si bien es un concepto que, tal y como se acaba de señalar, es muy demandado y utilizado, también resulta ser amplio y abarca numerosos factores, desde acciones medioambientales, hasta imagen de marca, lealtad y buenas prácticas hacia el cliente, trato al empleado, etc.

Entre ellos se pueden encontrar aspectos centrados en a las personas, como los mencionados trato al cliente y al empleado, pero no se debe olvidar otro igualmente relevante, y que va en consonancia, cual es el trato a los candidatos en los procesos de selección. Las personas implicadas en los procesos de selección no son clientes de la empresa como tal, si bien lo han podido ser o lo serán y, por otro lado, tampoco son empleados, o al menos no lo son formalmente en el momento de realizar dicho proceso de selección, pero no dejan de ser personas que están manteniendo un tipo de contacto con la empresa, por lo que ésta debe tener en consideración la ejecución y realización de estos procesos. ¿Hasta qué punto estos procesos son considerados así por las organizaciones?

Teniendo en cuenta lo anterior, la finalidad de este trabajo es analizar desde un punto de vista teórico y práctico los distintos aspectos mencionados. Tras el apartado referente a la metodología utilizada, el trabajo continúa con dos grandes capítulos en los que se tratan los distintos aspectos a desarrollar. El primero de dichos capítulos, de contenido más teórico, se centra en la revisión de la literatura. En esta revisión, a modo de introducción y contextualización, se profundiza en el concepto global de Responsabilidad Social Corporativa y en todos los factores que abarca, desarrollando con especial hincapié aquellos términos más relacionados con la gestión de personas. En segundo lugar, se desarrolla el concepto de marketing interno, ya que resulta ser una herramienta clave para los departamentos de recursos humanos, a fin de conseguir el objetivo de lograr un mejor

trato al empleado. En tercer lugar, se trata el concepto de *employer branding* y su uso por parte de las empresas. En cuarto y quinto lugar se estudia cómo las empresas realizan sus procesos de selección, y qué papel juega el concepto de experiencia de candidato.

Por su parte, el segundo de estos capítulos comenta el desarrollo y presenta los resultados de un estudio empírico realizado mediante el método de encuesta y de entrevista en profundidad, con la finalidad de averiguar el grado de conocimiento general del término Responsabilidad Social Corporativa y conocer asimismo el impacto de los procesos de selección en los candidatos. Todo ello, abarcando dos perspectivas, pues la encuesta se centra en el estudio de lo anterior desde la perspectiva de los candidatos, y la entrevista en profundidad lo hace desde la perspectiva de los profesionales de recursos humanos. Finalmente, se incluye un apartado de conclusiones y limitaciones surgidas a lo largo de la realización de este trabajo.

En cuanto a los objetivos planteados, el principal es el de averiguar o determinar el impacto de los procesos de selección de las empresas en las personas y la presencia de la Responsabilidad Social Corporativa en ellos. Dentro de los objetivos específicos, cabe destacar la diferencia entre los atribuidos al marco teórico y a la investigación.

A nivel teórico:

- Abarcar de forma clara el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y todos los factores que abarca.
- Estudiar el concepto de marketing Interno y su relación con el departamento de Recursos humanos.
- Desarrollar el concepto de *employer branding*.
- Estudiar cómo las empresas, de forma generalizada, realizan sus procesos de selección hoy en día.
- Estudiar el concepto de experiencia del candidato.

A nivel práctico:

- Conocer el grado de conocimiento de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Conocer qué papel juegan as redes sociales en los procesos de selección actualmente.
- Conocer los métodos de búsqueda de empleo más utilizados hoy en día y los que más se perciben como efectivos.
- Averiguar el grado de impacto de un proceso de selección en las personas implicadas.

2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este trabajo se ha optado por una metodología mixta. Por un lado, se encuentra una parte cualitativa donde se expone el marco teórico y por otra, una parte cuantitativa en referencia al estudio empírico.

En cuanto al marco teórico, se han utilizado fuentes secundarias para su desarrollo y realización. En dicho marco teórico, se desarrolla el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y todo lo que abarca, profundizando en conceptos como los de marketing interno y *employer branding*, y dejando para la parte final el estudio de los procesos de selección actuales de las empresas y conceptos relevantes en ellos como el de la experiencia del candidato.

Una vez realizada la parte teórica, se pretendía investigar el grado de conocimiento de Responsabilidad Social Corporativa, así como el impacto que pueden llegar a generar los procesos de selección en las personas implicadas. Para ello se procedió a la utilización de dos técnicas de estudio, como son la elaboración de una encuesta y la realización de una entrevista en profundidad. Se optó por estas dos técnicas, ya que se pretendía comparar dos perspectivas, la de los candidatos y la de los profesionales de recursos humanos, entendiendo que la encuesta facilitaba la recolección de información de un número relativamente grande de individuos, en tanto que la entrevista en profundidad resultaba más adecuada para recoger información de un público muy concreto.

3. LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y TRATO AL EMPLEADO COMO PARTE DEL NÚCLEO DE LA RSC DE LAS EMPRESAS Y PARTE DEL MARKETING INTERNO DE LAS MISMAS

La Responsabilidad Social Corporativa, durante estos últimos años ha sido un concepto que ha pasado de definirse o, mejor dicho, a describirse como “aquello que las empresas han de llevar a cabo en relación con los objetivos de desarrollo sostenible” o “aquello en lo que las empresas trabajan en un entorno en el que ser responsable es un requisito para competir, lo que convierte la RSC en un elemento estratégico” (Garrigues-Walker y Trullengue-San Juan, 2008).

Ambas descripciones y sus variaciones lógicamente no son excluyentes, y es que es muy necesario que las empresas y organizaciones, sobre todo las que cuentan con una gran infraestructura, lleven a cabo este tipo de procesos socialmente responsables ya que de ello dependen muchas situaciones hoy en día controversiales y preocupantes como el calentamiento global, cambio climático, etc.

Con todo, no hay que olvidar que, guste o no, son muchas las organizaciones que han empezado con este tipo de prácticas en base a que son los consumidores actuales (consumidores cada vez más formados, con más poder de negociación y criterio) los que demandan acciones así por parte de las empresas, ya que se ha demostrado que una empresa con acciones de RSC tiene mejores resultados y beneficios.

En todo caso, cuando se habla del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, se vienen a la mente las palabras de “sostenibilidad”, “medio ambiente” “reciclaje”, “verde...” Ahora bien, no es posible olvidar lo más importante, como es que el término Responsabilidad Social Corporativa está compuesto de tres palabras, y la palabra del centro de las tres es “social”, concepto derivado de “sociedad” cuya definición es, conforme al diccionario de la RAE, “conjunto de *personas*, pueblos o naciones que conviven bajo las mismas normas comunes”.

Las personas son, pues, el quid de la cuestión. La Responsabilidad Social Corporativa no sólo está formada por aquellas actividades sostenibles, sino que las empresas tienen que atender a las personas, y no sólo a sus clientes, también a las personas que hacen posible que éstas funcionen: sus empleados y futuros candidatos a trabajar en la misma, porque son el centro, el núcleo de la Responsabilidad *Social* Corporativa de las organizaciones.

Es por ello por lo que, en este trabajo, se desarrollarán en profundidad conceptos como el marketing interno o el *employer branding*, y se hará hincapié en los procesos de selección de las empresas y todo lo que ellos conllevan, todos y cada uno conceptos concordantes con la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas.

3.1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Tal y como acaba de ser indicado, hoy en día la Responsabilidad Social Corporativa es vital y forma parte de las actividades de casi todas las empresas.

La definición de la RSC ha estado vinculada al “desarrollo de las actividades de la empresa, asumiendo la responsabilidad de los impactos que genera, creando con ello valor para sus accionistas y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas” (Núñez, Georgina, 2003, p.5), definición a partir de la cual se pueden entender como “buenas prácticas” los 3 pilares siguientes:

- El medioambiental.
- El de las personas.
- El de buen gobierno.

A lo largo de estos últimos años ha habido varios estudios que han indicado que las empresas que tienen valores y que realizan acciones de Responsabilidad Social Corporativa obtienen mayores beneficios y, sobre todo, rentabilidad. Dado que son prácticas en la mayoría de los casos demandadas por los principales consumidores, este dato cada vez cobra aún más sentido.

En la Figura 3.1, se puede apreciar la relación que existe entre las acciones de RSC de las empresas y su ROA (rentabilidad). Cabe destacar que la designación de valores en cuanto a la parte de RSC es un sistema aplicado por MERCOEMPRESAS, el cual dota de puntos a aquellas empresas que más acciones RSC tienen teniendo en cuenta todas las dimensiones que abarca el propio concepto (económica, social, acciones para favorecer el medio ambiente, trato al empleado...)

Figura 3.1. Relación lineal entre la RSC y ROA de las principales empresas



Fuente: Salmerón (2016)

Hay que tener en cuenta el contexto de la Figura 3.1, y es que es un estudio realizado en el año 2016. Es sabido que la percepción de marca en cuanto a RSC se refiere viene dando pasos agigantados con el transcurso de los años y este impacto además se ha visto profundizado por la situación de pandemia del COVID-19, lo que hace que esta relación sea hoy en día más proporcional aún.

Continuando el análisis de la Figura 3.1, se puede apreciar que la empresa con más acciones de RSC es Inditex, la cual es, a su vez, la que muestra más ROA, con casi el 30%, muy alejada de su principal competidor, MANGO, la cual obtiene muy pocos puntos de RSC (3.500), y un ROA de alrededor del 7%.

Otra de las empresas que tiene una gran puntuación en cuanto a acciones de RSC es Mercadona. El gigante de los supermercados cuenta con alrededor de 9.500 puntos. Sin embargo, se puede apreciar que su ROA apenas llega al 15%. Esto depende también del sector, y si se tiene en cuenta ese contexto, se puede seguir afirmando que la relación RSC-ROA sí es proporcional, ya que Mercadona es el único supermercado que se encuentra en la lista.

Otra de las ventajas de que esta Figura 3.1 sea del año 2016, es que permite hacer comparaciones concretas con la situación actual, por lo que es posible destacar que Mercadona ha sido el Supermercado con más facturación y mejor percepción de marca en tiempos de la COVID-19, y en parte ello se debe a sus políticas de RSC a lo largo de los años.

Siguiendo con la figura, y mirando un punto intermedio, se puede apreciar cómo empresas como Google y Siemens tienen entre 4000 y 6000 puntos de RSC pero, sin embargo, presentan una gran rentabilidad, con porcentajes de un 25% para Google y de

aproximadamente un 32% para Siemens, siendo la empresa que más rentabilidad presenta en el gráfico. Hay que destacar que son empresas tecnológicas, las cuales a día de hoy presentan índices de rentabilidad muy altos, dado su sector e independientemente de sus políticas de RSC. Esto, claro, en un marco temporal de 2016, lo que hace que actualmente, en 2021, este tipo de percepciones y relaciones cambie a otro paradigma.

Sin duda un caso a destacar es el de Decathlon, empresa que obtiene muy pocos puntos de RSC (no supera los 3500) y, sin embargo, es una de las que más Rentabilidad presenta, pero cabiendo preguntarse si esta situación será sostenible en el tiempo. Actualmente se sabe que Decathlon ha creado “Decathlon Foundation”, la cual tiene como objetivo la integración de mujeres, hombres y niños a través del deporte.

Por último, cabe comentar la situación particular de empresas como Repsol o Iberdrola que, si bien tienen, según Mercoempresas, una puntuación alta de RSC, presentan una Rentabilidad muy baja, lo cual se debe en parte a la controversia de su sector.

Además de la rentabilidad, algunos de los principales beneficios de la Responsabilidad Social Corporativa para la empresa pueden ser, según el gabinete de asesoría CAVALA, profesional en implementación de procesos de Responsabilidad Social Corporativa (2015), los siguientes:

- Mayor lealtad del cliente:
Los clientes admiran y se sienten identificados con aquellas empresas que invierten sus esfuerzos en la preocupación por el medio ambiente o contra la corrupción.
- Valoración e imagen de marca:
Dados algunos de los problemas atenuantes actuales, como son el calentamiento global, el medio ambiente, el problema de mantenimiento de océanos o de “zonas verdes”, hay una tendencia a considerar principalmente como actividad de RSC como el pilar “medioambiental”, pasando los otros dos pilares fundamentales a un segundo plano..
- Cumplimiento de leyes y reglamentos:
No hay que olvidar el tercer pilar fundamental de la RSC, el buen gobierno. Las empresas que siguen una estricta política de RSC cumplen con todas las leyes impuestas, lo cual hace que su imagen de marca se vea mejorada.
- Sostenibilidad del negocio a corto plazo:

Quizá la más importante de todas, y es que las empresas siempre tienen que ir un paso más allá. Actualmente el mundo se encuentra en una situación de pandemia mundial originada por la COVID-19, lo que ha hecho que muchas empresas tengan que tomar serias medidas, llevando a que, sobre todo, las que piensen más en su imagen cuando esta situación acabe, vayan a ser las que mejor paradas salgan de la actual situación.

Tras la enumeración de estos beneficios perfectamente aplicables a cualquier empresa u organización que elabore políticas de RSC, se debe de nombrar uno más, el cual, por la temática del presente trabajo y estudio, cobra una gran importancia (CAVALA, 2015):

- Mayor capacidad para atraer talento:

A los empleados les agrada formar parte de organizaciones o empresas que respetan a los individuos y que invierten en ellos, siendo muchos los casos, los cuales se verán con detenimiento más adelante, de empresas que han mostrado unas grandes políticas de RSC de cara a los empleados, lo que ha hecho que su reputación mejore y que sean muchas las personas que tienen el deseo de trabajar en este tipo de empresas.

Las empresas que se encuentran en pleno crecimiento siempre quieren optar por el mejor talento en su plantilla. Es por ello por lo que, si una organización muestra acciones de RSC hacia sus empleados, esta labor será mucho más fácil para ellas.

En este punto entran en juego los conocidos procesos de selección, ya que si bien las personas involucradas en estos procesos no son (aún) empleados, ya tienen contacto con las empresas y, además, en muchas ocasiones será el primero de ellos, por lo que la buena actuación de la empresa en este caso es crucial.

3.2. EL MARKETING INTERNO

En anteriores apartados se han podido detectar ciertos paralelismos entre lo que es la figura del cliente para la empresa y, por otro lado, la del empleado, ambos grupos de personas por los cuales las empresas han de tener en cuenta para sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa.

En cuanto al Marketing, es un concepto que hoy en día se considera amplio por todo lo que conlleva y abarca, concepto ligado a la mercadotecnia, y que se define como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e

intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (AMA, 2017). Como se puede apreciar, este tipo de definiciones son muy concordantes con la relación empresa-cliente y a la pura definición y teoría de comercialización de un determinado producto.

Ha sido con el paso de los años cuando el concepto de Marketing se ha relacionado más con la racionalidad y el entendimiento de las personas, huyendo del tipo de definiciones anteriores, más ligadas a conceptos puramente publicitarios, tal y como es corroborado en definiciones del Marketing como “aquello que analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades” (Pérez Porto y Gardey, 2008, actualizado: 2012).

Con definiciones como la anterior, se puede ver como el concepto del Marketing es cada vez más ligado al de las personas como tal, y casi de forma paralela con la aparición y Con definiciones como la anterior se puede ver como el concepto del Marketing está cada vez más ligado a las personas y, casi de forma paralela, con la aparición y con la notable presencia de la Responsabilidad Social Corporativa surge el concepto de marketing interno, adentrándose de nuevo en esa dualidad tan significativa entre la relación empresa-empleado que es tan difícil en muchas ocasiones separar de la relación existente entre empresa-cliente más tradicional. De hecho, y tal y como se verá a continuación, la evolución del marketing interno viene propiciada por la propia evolución del concepto de Marketing en general.

Desde los años 80, el Marketing se concibe como “una filosofía que debe guiar a toda la organización” (Redondo, 2000, citado por Sánchez Hernández, Barriuso Iglesias, p.571). Es ahora cuando, además, para muchas organizaciones es clave mantener una orientación al mercado en todos sus departamentos, entendiendo, como bien indica Shapiro (1989, citado por Sánchez Hernández, Barriuso Iglesias, p.571), que “una empresa estará orientada al mercado siempre que sus áreas funcionales reciban información de este y tomen decisiones estratégicas y tácticas de forma combinada en beneficio del mercado”, lo cual es el principal propósito del marketing interno. Tanto es así, que es a partir de ese tipo de definiciones de donde emerge el concepto del marketing interno como aplicación concreta del Marketing a la gestión del capital humano de la empresa.

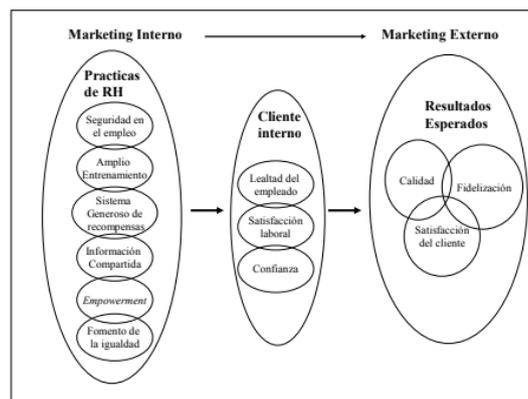
Desarrollando más el concepto anterior de Shapiro, en un marco temporal aproximado de en las dos últimas décadas, se ha visto como un gran reto para las organizaciones es ese, el de mantener una orientación global de toda la organización al mercado centrándose

para ello en tres áreas imprescindibles como son: marketing, calidad y servicio al cliente (Christopher et al, 2000, citado por Sánchez Hernández, Barriuso Iglesias, p 572). En el pasado estas tres áreas se han mantenido siempre separadas de cara a la estructura de las organizaciones, pero dada esta nueva perspectiva de orientación al mercado-cliente y en la consecuente relación con el consumidor, aparece el Marketing de relaciones, el cual tiene como fin último el lograr una relación con el Desarrollando más el concepto anterior de Shapiro, en el marco temporal aproximado de en las dos últimas décadas, se ha visto como un gran reto para las organizaciones es el de mantener una orientación global de toda la organización al mercado, centrándose para ello en tres áreas imprescindibles, como son marketing, calidad y servicio al cliente (Christopher et al, 2000, citado por Sánchez Hernández, Barriuso Iglesias, p 572).

De esta forma, y gracias a las definiciones y desarrollo de conceptos anteriormente mencionados, se puede contemplar un paradigma por el cual, a raíz de las acciones de marketing interno se pretende alcanzar una orientación hacia el mercado y/o cliente de las organizaciones, la cual se traduce en una relación a largo plazo y, por consiguiente, tiene impacto y resultado en las acciones de marketing externo.

Bansal (2001, citado por Sánchez Hernández, Barriuso Iglesias) ayuda, gracias a sus estudios y desarrollos, a comprender de una forma mucho más amplia y sintetizada la relación existente entre las actividades de marketing interno y las de marketing externo, como se puede ver en la Figura 3.2, donde se aprecia cómo diferentes acciones comprendidas por el departamento de recursos humanos y, a la vez, acciones propias de marketing interno generan un impacto, con el cliente interno como actor principal, en los resultados esperados de la organización.

Figura 3.2: Relación de impacto entre el marketing interno y el marketing externo



Fuente: Bansal (2001) adaptado por Sánchez Hernández (2007)

Comentando la Figura 3.2, se aprecian en el extremo izquierdo las acciones de marketing interno, y en el derecho los resultados esperados por parte de las acciones de marketing externo. Dicho proceso tiene como actor principal o central al cliente interno (empleados). Observando el lado concordante con el marketing interno, donde se aglutinan diferentes prácticas de recursos humanos, es evidente que todas ellas llevan a un transcurso natural que desemboca en una mayor lealtad del empleado, satisfacción laboral y confianza, lo que transcurre para llegar a la meta final de unos resultados esperados en cuanto a calidad, fidelización y satisfacción del cliente, tres conceptos que, siguiendo la estructura de la Figura 3.2, son atribuibles al marketing externo.

Ya tratando el concepto de marketing interno de una forma más individualizada, y teniendo claro que su evolución se debe en parte a la propia evolución del Marketing, es de señalar que es considerado, según Ahmed y Rafiq (2002) y Dunmore (2003), como un concepto relativamente reciente, ya que sus primeros estudios comenzaron alrededor de 25 años atrás, lo que significa que, hoy en día, sus primeros estudios comenzaron hace aproximadamente 40 años.

Tras diversas definiciones conceptuales y a cada cual más amplia, a día de hoy se entiende que “el marketing interno, a caballo entre las funciones del departamento de marketing propiamente dicho y las del de recursos humanos, tendría como finalidad –por medio de actividades similares a las de su homólogo externo– la de motivar a todas las personas que prestan sus servicios en la organización o colaboran con ella, y así, orientarlas al logro posterior de los objetivos genéricos de ésta” (Vázquez y García, 1999, p.23), definición que, si bien no es del todo actual, se ha mantenido a lo largo del tiempo y es aplicable, según lo visto anteriormente, al paradigma del marketing interno de hoy en día. En este caso, y como se puede apreciar, se trata de una definición centrada en las personas, que son las que hacen posible que las organizaciones funciones de forma correcta. Es por ello por lo que el concepto global de marketing interno se puede englobar perfectamente como una parte fundamental de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas. Al hablar del marketing interno, y centrándose sobre todo en su definición más actual, no se puede olvidar que, en las empresas, sobre todo en aquellas de dimensiones considerables, existe un departamento encargado de la gestión de los empleados como es el de recursos humanos.

Muchos expertos en recursos humanos como, por ejemplo, Hales (1994, citado por Fuentes Jiménez, Pedro Antonio, 2009), afirman que el concepto de marketing interno no

es sino una gestión más avanzada de las personas, siendo en este caso la filosofía, núcleo o elemento por el que se rigen todos sus procesos, la de orientar a los empleados hacia el cliente (argumento concordante con Kohli y Jaworski, 1990, citado por Fuentes Jiménez, Pedro Antonio, 2009).

Con el objetivo de tratar y de corroborar la estrecha relación entre Marketing y marketing interno han sido numerosos autores lo que, a lo largo de los años, han desarrollado paralelismos entre los conceptos del marketing de las 4 P's y su aplicación con la perspectiva del marketing interno, ya que ambos conceptos, tal y como se ha demostrado anteriormente, buscan satisfacer y/o entender las necesidades de las personas (ya se trate de clientes o de empleados):

- **Producto:**
 - Valores, actitudes y comportamientos necesarios de empleados para poner en práctica el marketing (Piercy y Morgan, 1991, citado por Bohnenberg, p.44, 2005).
 - Los servicios y capacitación ofrecida por el departamento de recursos humanos (Rafiq y Ahmed, 1993, citado por Bohnenberg, p.44, 2005).
 - Programas, políticas y servicios de la empresa al empleado (Davis, 2001, citado por Bohnenberg, p.44, 2005).
- **Precio:**
 - Costes psicológicos (Filipo, 1986, citado por Bohnenberg, p.44, 2005).
 - Costes psicológicos en la empresa (Rafiq y Ahmed, 1993, citado por Bohnenberg, p.44, 2005).
 - Costes de implementación de los programas de marketing interno (Davis, 2000, citado por Bohnenberg, p.44, 2005).
- **Distribución:**
 - Localización adecuada de los empleados (Filipo, 1986, citado por Bohnenberg, p.44, 2005).
 - Localización de la información de la empresa (Piercy y Morgan, 1991, citado por Bohnenberg, p.44, 2005).
 - Lugares donde son divulgadas las políticas de la organización (Rafiq y Ahmed, 1993, citado por Bohnenberg, p.44, 2005).
- **Comunicación:**

- Comunicación con el empleado (Filipo, 1986, citado por Bohnenberg, p.44, 2005)
- La forma de comunicar para informar persuadir y trabajar en las actitudes de los empleados (Piercy y Morgan, 1991, citado por Bohnenberg, p.44, 2005).
- Programas de gestión de comunicación de recursos humanos (Davis, 2001, citado por Bohnenberg, p.44, 2005).

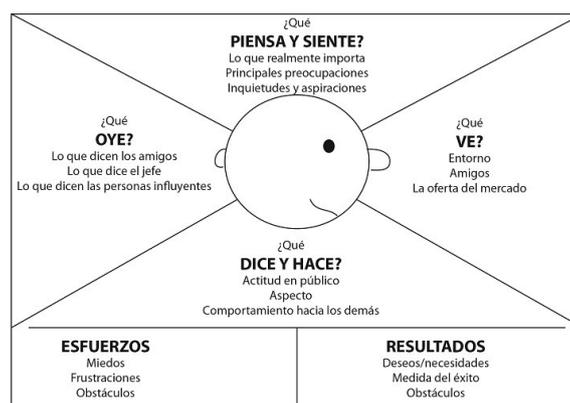
3.2.1. El marketing interno como herramienta de recursos humanos

Si se aproxima el marketing interno desde una perspectiva de RSC, dejando en segundo plano la orientación de los empleados hacia el cliente, lo cual es una definición más acercada al ámbito comercial, y por el contrario se mantiene la definición de mantener a los empleados motivados y contentos, se podría llegar a considerar que “El Marketing Interno se está imponiendo como un nuevo sistema de gestión de los Recursos Humanos” (Barranco, 2007).

Al igual que en Marketing se utilizan numerosas herramientas para comprender los pensamientos, hábitos y gustos de las personas, en el marketing interno existen numerosas de ellas, también y en muchos casos, además paralelas.

Un claro ejemplo es el mapa de empatía, una herramienta diseñada para facilitar el proceso para el diseño adecuado y ajustado del producto a las necesidades de los clientes determinando los puntos claves de diseño, utilidad y enfoque, (Salcedo Peñaloza, 2020), por la cual, y como su propio nombre indica, es posible tratar de entender mucho mejor al cliente final a partir de una serie de preguntas.

Figura 3.3. Mapa de empatía



Fuente: Prim, Alfonso (2019)

Viendo la Figura 3.3, esto es, un clásico mapa de empatía, se puede apreciar que, con tan sólo cambiar el enfoque del núcleo, resulta una herramienta perfectamente válida y entendible para las acciones de marketing interno que pueden llevar a cabo los departamentos de recursos humanos de las empresas. De esta forma, se puede obtener una óptica mucho mejor de cómo se encuentran los empleados de las empresas.

Al igual que con el ejemplo de la Figura 3.3, se pueden señalar otros muchos, como el del viaje del cliente o *consumer journey*. Todos ellos no dejan de ser herramientas útiles de Marketing aplicables al marketing interno y que, sin duda, los profesionales de recursos humanos de las empresas han de tener en cuenta.

Para concluir este subapartado, cabe señalar que puede considerarse al marketing interno como una actividad vital, no sólo de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas, sino también del departamento de recursos humanos, ya que ayudará a conocer mejor, motivar y satisfacer a los empleados de las empresas, lo cual retroalimentará, como se ha demostrado en numerosas ocasiones, el rendimiento, resultados y beneficios de éstas.

3.2.2. La relación entre marketing interno y rendimiento en la empresa

Se mire a donde se mire, si una persona se encuentra motivada, su rendimiento será muchísimo mejor. Ocurre con los deportistas, con los estudiantes y, cómo no, con los trabajadores de las empresas.

Aunque el título de este subapartado pretende estudiar la relación entre marketing interno y rendimiento en la empresa, una relación más aproximada sería la del primero con la propia motivación, aunque sí que es verdad que, si se toman como base los resultados, la motivación por lo general se traduce en un mejor rendimiento y rentabilidad.

Otra relación, quizá incluso más exacta que la anterior, es la del marketing interno con el compromiso organizacional del empleado, ya que un empleado motivado, que se sienta participe de las actividades de la organización, no sólo hará que su rendimiento sea mejor y, por ende, que esa empresa tenga mejores acciones de Responsabilidad Social Corporativa, sino que además tendrá un mayor compromiso organizacional y hablará bien de la empresa, además de tratar de hacer sus actividades y labores de una forma más precisa, como se ha mencionado en anteriores desarrollos del presente apartado. Es por ello por lo que se vuelve a corroborar que este tipo de acciones de marketing interno son

claves en las actividades de recursos humanos, y algo a tener en cuenta a la hora de elaborar la comunicación interna de las organizaciones.

Aunque lo anteriormente descrito son relaciones y hechos que actualmente han sido más que comprobados, con el fin de corroborar aún más lo descrito, se ha procedido a analizar un estudio que mide precisamente la relación existente entre el marketing interno y el compromiso organizacional de los empleados, tal y como se puede apreciar en la Figura 3.4.

Figura 3.4. Análisis de correlación (Rho de Spearman) entre marketing interno y compromiso organizacional

Variables	Compromiso organizacional
Marketing interno	0.79***

* p < .05 ** p < .01 *** p < .001

n = 279

Fuente: Torres (2014, p.216)

Para entender la Figura 3.4, el análisis de correlación de Rho de Spearman es una medida de correlación entre dos variables aleatorias cuyos valores oscilan entre el -1 y el 1. En este caso, el coeficiente del compromiso organizacional en relación con la variable de marketing interno es de un 0,79, muy próximo a 1, por lo se puede afirmar que existen correlaciones muy significativas entre las variables “marketing interno” y “compromiso organizacional”, datos hoy en día extrapolables a la situación de la mayoría de las empresas actuales.

A modo de conclusión del presente subapartado, se puede afirmar de una forma rotunda que el marketing interno tiene que formar parte de las acciones de recursos humanos de las empresas, ya que gracias a ello se obtienen numerosos beneficios como la potenciación de la Responsabilidad Social Corporativa, un mayor rendimiento que consecuentemente lleva a una mayor rentabilidad y resultados y por último, una mayor motivación y desempeño de los empleados de la organización.

3.3. EL EMPLOYER BRANDING, LA OTRA MARCA QUE LAS EMPRESAS HAN DE TENER EN CUENTA

Si una empresa aplica estrictamente acciones de marketing interno como las vistas en el anterior apartado, es claramente un indicio de que esta quiere potenciar no sólo su marca, sino también su marca empleadora o *employer branding*.

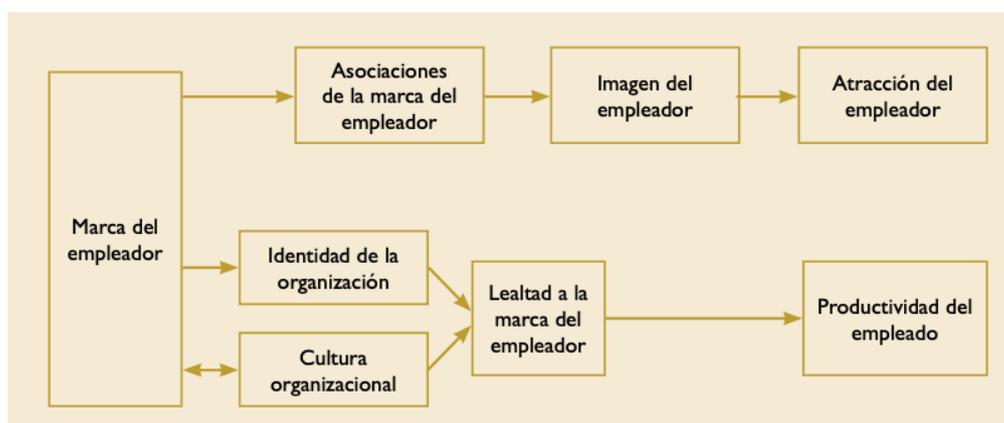
El *employer branding* es comúnmente definido como el concepto que “hace referencia a la imagen que proyecta un negocio en su calidad de entidad empleadora. Esta percepción es, de hecho, la suma de la reputación de cualquier empresa entre sus trabajadores actuales y entre los candidatos potenciales” (Das, 2019).

Se trata de un concepto perfectamente ligable y altamente relacionado con las diversas acciones de marketing interno que las empresas, y más concretamente los departamentos de recursos humanos, pueden hacer para mejorar y mantener una buena motivación y satisfacción de los empleados.

Todas las empresas quieren que la reputación de su marca sea buena. Este ejemplo se ve muy claramente en el mercado automovilístico, donde empresas como Mercedes, Audi y BMW luchan porque su marca tenga más autoridad y, por ende, más reputación. La reputación de una marca muchas veces se forma por el boca a oreja de los clientes, que les dicen a sus conocidos, amigos o familiares lo buenos que son los productos de una determinada marca, lo fiables que son, que tienen un servicio postventa increíble... Este mismo ejemplo ocurre con la marca empleadora, ya que también son los empleados los que proyectan una imagen sobre la marca y/o empresa a sus familiares y conocidos, sobre lo bien que se trabaja, lo bien que tratan a sus trabajadores, las posibilidades de formación dentro de la organización...

A modo de corroborar la anteriormente mencionada relación que existe entre las acciones de marketing interno y el *employer branding* de las empresas, puede observarse la Figura 3.5 donde además aparecen conceptos interesantes y que son contribuyentes con el *employer branding* y marketing interno como son la cultura organizacional y la propia identidad de la organización.

Figura 3.5. Relación entre el employer branding y el marketing interno



Backhaus y Tikoo (2004, citado por Blasco-López et al., 2014, p. 4)

Como se puede apreciar en dicha Figura 3.5, el *employer branding* o marca del empleador es un concepto que nutre en gran medida las acciones de marketing interno. En toda organización, si se realizan acciones de marketing interno, suele ser para conseguir el fin último de mantener a los empleados motivados, ya que eso implica, en la mayoría de los casos, un mayor rendimiento para la empresa.

En la parte de arriba de la Figura 3.5 puede verse la relación entre “asociaciones de la marca del empleador” – “imagen del empleador” – “atracción del empleador”. Esta relación es de gran relevancia, ya que, como se explica, si una empresa mantiene acciones de marketing interno que ayuden a potenciar el *employer branding*, esto hará que sean muchos los empleados los que proyecten una imagen positiva de la organización al exterior, y esto repercutirá positivamente en la atracción de talento, ya que serán muchos los profesionales los que quieran trabajar en empresas que cuidan a sus equipos.

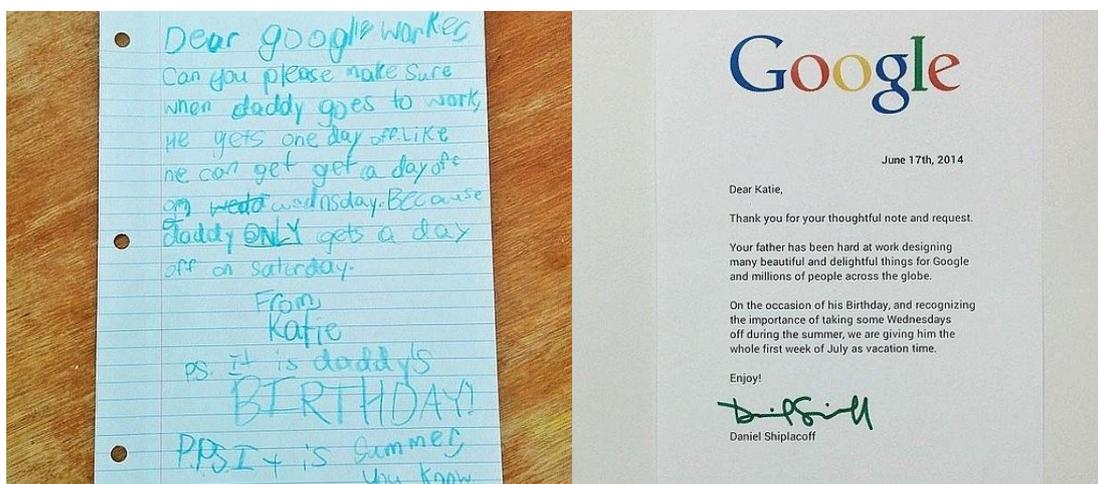
Por otra parte, siguiendo con el comentario de la Figura 3.5, se puede apreciar que el *employer branding* también influye en la lealtad del empleado. Antes se mencionaba la capacidad para atraer talento, pero también se debe tener en cuenta este concepto de lealtad, ya que el hecho de retener talento es un factor clave y determinante para las empresas. Todo ello, junto con las acciones que lleven a la empresa a mantener una buena cultura organizacional como, por ejemplo, el manual del empleado, el boletín de noticias o el buzón de sugerencias.

3.3.1. El *employer branding* como elemento publicitario

No sólo el hecho de que los empleados, al estar motivados y felices en sus empresas gracias a las acciones de *employer branding*, divulguen y proyecten una imagen positiva de la organización, hace que las organizaciones potencien su reputación como marca empleadora.

Antes bien, en numerosas ocasiones, han sido las propias empresas las que se han hecho eco de sus acciones de *employer branding* con el fin de mejorar su reputación. Entre los ejemplos más destacados cabe citar la carta de la hija de un empleado de Google que logra una semana de vacaciones para su padre (ver Figura 3.6).

Figura 3.6. Carta de la hija de un empleado de Google que logra una semana de vacaciones para su padre



Fuente: ABC Redes, (2014)

En la Figura 3.6 se ve uno de los ejemplos más claros de *employer branding* que la empresa, en este caso Google, ha sabido aprovechar para no sólo hacer una acción de marketing interno, sino que también ha conseguido divulgar la acción en redes y en prensa al hacer pública su respuesta.

Para contextualizar, la hija de un empleado de Google escribió una carta con su puño y letra diciendo que, por favor, dejaran a su padre libre de trabajo un miércoles ya que era su cumpleaños y sólo tenía el sábado como día libre oficial.

Google, y más concretamente Daniel Shiplacoff, se encargó de responder públicamente a la hija de su empleado, diciéndole que como su padre ha estado creando increíble

software durante mucho tiempo, no sólo tendría libre el miércoles, sino que tendría libre toda esa semana.

Esta acción, como es lógico, consiguió hacerse viral en redes sociales como LinkedIn, lo que hizo que el *employer branding* de Google consiguiera una gran reputación para la marca a nivel mundial.

Figura 3.7. Cultura y forma de trabajar de Netflix en su apartado de la web Netflix Job

La cultura de Netflix

Español (Españ... ▼

El entretenimiento, como la amistad, es una necesidad humana fundamental: cambia nuestro estado de ánimo y nos ofrece un punto de encuentro. Queremos entretener al mundo, porque si lo logramos, habrá más risas, más empatía y más diversión.

Con este fin, tenemos una cultura interna admirable y original que describimos en este documento.

Como todas las grandes compañías, nos esforzamos por contratar a los mejores profesionales y valoramos la integridad, la calidad, el respeto, la inclusión y la colaboración. Pero lo que hace de Netflix una empresa verdaderamente especial es lo mucho que llevamos a la práctica estos comportamientos:

1. Alentamos a que los empleados tomen decisiones de manera independiente.
2. Compartimos información de forma abierta, clara y deliberada.
3. Somos muy francos entre nosotros.
4. Nos quedamos con el personal más eficiente.
5. Evitamos las normas.

Nuestra filosofía básica es que **las personas son más importantes que los procesos**. En concreto, tenemos a personas estupendas que trabajan codo con codo formando un **equipo estrella**. Gracias a este planteamiento, somos una empresa más flexible, divertida, estimulante, creativa, colaboradora y exitosa.

Fuente: Netflix (2021)

Otro caso de *employer branding* a destacar es el del gigante del contenido en *streaming* Netflix, que se muestra en la Figura 3.7.

La reputación de marca con la que cuenta Netflix es sin duda uno de sus puntos más fuertes, pero tampoco deja de lado su marca empleadora trasladando sus valores y cultura desde su propia página web, y más concretamente en su apartado Netflix Job, por lo que se puede apreciar una clara intención de trasladar dichos valores para posteriormente reclutar al mejor talento para la empresa.

Siguiendo con el contenido de la Figura 3.7, se puede ver que Netflix en este caso opta por una forma de comunicación diferente, con frases como “evitamos las normas” o “las personas son lo más importante en los procesos”. Se trata de frases que, sin duda, van dirigidas a un tipo de público concreto.

Siguiendo con el anterior ejemplo, conforme al cual Netflix ha proyectado su *employer branding* en su propia web, y Google, que hizo viral su carta de respuesta por las redes

sociales, es evidente que estas son un gran canal para que las empresas difundan sus estrategias y acciones de marca empleadora.

3.3.2. Las redes sociales como canal fundamental para acciones de *employer branding*

Sobran las palabras al decir que las redes sociales son un canal de comunicación eficaz y preciso para muchas acciones de Marketing de parte de las empresas. El hecho de poder formar una comunidad, aportar valor a tu audiencia y hacer una comunicación y publicidad muy segmentada las convierten en un canal diferente y especial.

Siguiendo con lo anterior, si encima las empresas lo que quieren es potenciar su trato al empleado y mostrárselo encima a posibles futuros candidatos o a diferentes usuarios con el fin de ganar mejor reputación, qué mejor canal que las redes sociales para conseguir estos objetivos.

A continuación, se muestran en las Figuras 3.8 y 3.9 dos claros ejemplos de *employer branding* de las empresas donde las redes sociales han jugado un papel crucial.

Figura 3.7. Salesforce es elegida por los empleados la mejor empresa para trabajar



Fuente: SalesforceJobs (2021)

En la Figura 3.8 se puede apreciar una clara acción de *employer branding* llevada a cabo por Salesforce en su cuenta de Instagram. Tanta importancia da Salesforce a su *employer branding* que la empresa cuenta con dos cuentas oficiales de Instagram, y una de ellas, que es a la que corresponde la Figura 3.8, es SalesforceJobs, centrada única y

exclusivamente en los empleados de la empresa, a través de vídeos con entrevistas de éstos y premios que la compañía obtiene por su buen trato al empleado.

Como se puede apreciar, Salesforce es una de las compañías que más trabaja su marca empleadora a nivel mundial. Es por ello por lo que todos los años recibe multitud de premios, como el que aparece en la Figura 3.8, que la reconoce como mejor empresa para trabajar en Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Francia y Alemania.

Con el fin de potenciar su marca empleadora, y utilizando una vez más como principal canal para ello las redes sociales, Salesforce lanzó un movimiento a través del hashtag *#dreamwork*, donde los propios empleados podían compartir por sus redes sociales su rutina de trabajo, o eran ellos mismos los protagonistas de entrevistas para que contaran su experiencia y cómo es trabajar en una empresa como Salesforce.

Sobra decir que Salesforce es hoy en día una de las empresas preferidas por los candidatos para trabajar. Además, como ya se ha comentado anteriormente, el hecho de mantener motivados y satisfechos a sus empleados hace que los resultados y beneficios de la empresa crezcan, y éste es el caso también del gigante del CRM que, sin duda, no tendrá nada difícil la atracción del talento hacia sus equipos.

Figura 3.9. Campaña de employer branding de L'Oreal en LinkedIn



Fuente: L'Oreal(2013)

Uno de los casos más exitosos y reconocidos de *employer branding* a través de redes sociales es el de L'Oreal (Figura 3.9).

En este caso, la empresa de cosmética supo aprovechar la oportunidad de hacer una estrategia de *employer branding* en un momento en el que la empresa se encontraba en pleno crecimiento.

L’Oreal alcanzó la increíble cifra de 300.000 seguidores en LinkedIn. Se dieron cuenta, además, de que de entre todos los seguidores, el 70% de ellos aproximadamente estaban interesados en encontrar una oportunidad de empleo en la empresa. Es por ello por lo que L’Oreal creó la campaña que recibió el nombre de *Are You IN?* (Figura 3.10), mediante la cual la organización divulgó todos sus compromisos, cultura, valores y trato al empleado y se convirtió en una de las empresas más atractivas del mundo para trabajar, pudiendo así además contratar a grandes profesionales del sector. Una vez más, se demuestra que estas acciones de *employer branding* ayudan a las empresas a atraer el mejor talento.

Figura 3.10. Campaña L’Oreal Are You In?



Fuente: L’Oréal (2013)

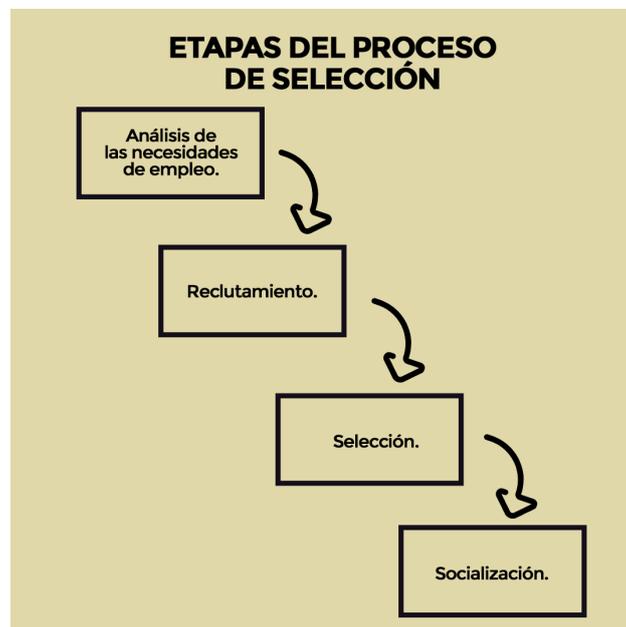
Siguiendo con el ejemplo anterior, a modo de cumplimentar información, como se puede apreciar en la Figura 3.10, L’Oreal consiguió aprovechar el propio *branding* de LinkedIn con el fin de mostrar sus valores. A día de hoy, esta estrategia de *employer branding* a través de las redes sociales se considera una de las reconocidas y con más relevancia a nivel mundial.

3.4. LOS PROCESOS DE SELECCIÓN ACTUALES DE LAS EMPRESAS

Es comúnmente sabido que la práctica de los procesos de selección de las empresas es una actividad muy relevante en las distintas entidades y, más concretamente, en el departamento de recursos humanos de las mismas. Se pueden destacar numerosas definiciones acerca de este concepto, como lo es, por ejemplo, la citada por Louart (1994), para quien se trata de “aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo”.

Con todo, a la hora de hablar de los procesos de selección, se debe de tener en cuenta una perspectiva más amplia de los mismos, ya que dichos procesos, como ya viene implícito en su propia combinación de palabras, constan de varias partes (Equipo Vértice, 2008, p3).

Figura 3.11. Etapas del proceso de selección de las empresas



Fuente: Elaboración propia en base a Equipo Vértice (2008)

En la Figura 3.11 se pueden apreciar de una forma gráfica las partes componentes del proceso de selección de las empresas, ejemplificándose que es un proceso lineal, por el cual una etapa no podría efectuarse sin la anterior a excepción de la primera de ellas.

- Análisis de las necesidades de empleo:

Tal y como argumenta el libro “Selección de personal” (Ediciones Vértice, 2008, p.3), esta etapa hace referencia al proceso interno que las empresas han de efectuar

a modo de detectar las necesidades reales de empleo que necesita la misma en ese preciso instante.

Se trata de un proceso que, además de detectar si son necesarias nuevas incorporaciones, ayuda a determinar qué perfil necesita la organización en cuanto a destrezas y/o atributos personales.

- Reclutamiento:

El reclutamiento puede ser definido como “el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para desempeñar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos, teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer a la empresa y sus necesidades” (Cuervo García -1994-, citado por Equipo Vértice, 2008, p.3).

- Selección:

Esta etapa es la que pretende la recopilación de información sobre los candidatos, así como la determinación de quien deberá contratarse (Equipo Vértice, 2008).

Para comprender mejor el concepto concreto de selección, se pueden destacar definiciones del mismo como la descrita por Chiavenato (1999, citado por Equipo Vértice, 2008, p.4), y según la cual “es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes de la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”. Por ello la selección de personal trata, por un lado, de obtener personas adecuadas para el puesto y, por otro, personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto.

- Socialización:

Esta etapa es aquella que consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo. Dicha etapa, además, ha de ser vital y no debe dejarse al azar, ya que se trata de un proceso determinante y que, si una organización hace bien, dirá mucho de las acciones de responsabilidad Social Corporativa de la misma.

Si bien es cierto que durante el proceso todas y cada una de las partes son determinantes, la que quizá sea la más importante y/o relevante es la propia fase de selección, por la cual

las empresas efectúan diversas acciones para recopilar información de los candidatos como las ya más que habituales entrevistas de trabajo.

Las entrevistas de trabajo son la principal acción por la cual las empresas van a conseguir recopilar la información que, por lo general, necesitan para saber si el candidato es válido para ese puesto.

Durante las entrevistas de trabajo, se analizan varios puntos acerca del candidato los cuales, según plantean Schmidt y Hunter (1998) tienen diferente validez predictiva, tal y como se muestra en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Validez predictiva de diferentes instrumentos de evaluación

PREDICTORES	VALIDEZ PREDICTIVA
Pruebas de Trabajo Real	0.54
Tests de Aptitudes e Inteligencia	0.51
Entrevista Estructurada	0.51
Evaluación por Compañeros	0.49
Pruebas de Conocimientos	0.48
Observación de la Conducta Anterior	0.45
Periodo de Prueba en el Trabajo	0.44
Test de Personalidad	0.41
Entrevista Libre	0.38
Assessment Center	0.37
Datos Biográficos	0.35
Análisis de Referencias	0.26
Años de Experiencia en el Trabajo	0.18
Formación y Experiencia	0.11
Intereses	0.10
Grafología	0.02
Edad	-0.01

Fuente: Schmidt y Hunter (1998), citado por García, Juan; Antonio, Pedro (2004, p.268)

Desarrollando el contenido de la Tabla 3.1, es destacable que el mayor predictor para la validez de un candidato sea el de “pruebas de trabajo real”, con una validez de aproximadamente un 54%, pero si bien es el primero, también es destacable que es uno de los más incumplidos, como asegura de García (2004).

Es de destacar también que un instrumento de gran validez, como el de la “formación y experiencia”, tan sólo cuenta con un porcentaje de un 11%. También, que el instrumento “edad”, que se encuentra en última posición, representa un -1% de validez predictiva de cara al “ajuste” del candidato respecto al puesto.

3.3.1. Los procesos de selección desde la perspectiva de los candidatos

En el anterior apartado se ha abordado la práctica de los procesos de selección de una forma más interna de cara a la organización. No obstante, en este orden de cosas no se debe de olvidar que los procesos de selección son acciones en las que la empresa ha de tratar con personas, por lo que la forma de actuar que tengan las mismas en estos procesos son parte de su Responsabilidad Social Corporativa, ya que si bien los potenciales candidatos no son empleados, no es menos cierto que sí es un proceso que forma parte de la propia organización, habiéndose señalado en apartados anteriores y en la parte introductoria del presente estudio que el trato hacia las personas es clave en cualquier estrategia RSC de las empresas.

Tal y como argumentan Osca, A y García Salmones, L (2004, p.227) es desde finales de los años 80 cuando se empieza a tener en cuenta el componente psicosocial del empleado en los procesos de selección de las empresas.

En relación con los instrumentos de validez predictiva vistos en el anterior apartado, autores como Robertson y Smith (1989, citado por Osca, A y García Salmones, L, 2004, p.227) hablan de la validez del impacto como un instrumento de evaluación utilizado en los procesos de selección y los efectos psicológicos que puede producir en los candidatos, lo cual afecta directamente al rendimiento en las pruebas y a su propia autoestima.

Es ello por lo que, los procesos de selección, al ser un proceso en el que la organización trata con personas, forma parte de la RSC de las empresas. Además, según Schuler (1993, citado por Osca, A y García Salmones, L, 2004, p.227), un proceso de selección se considera socialmente válido cuando:

- 1.- Ofrece información amplia y precisa sobre el puesto de trabajo y la organización.
- 2.- Es posible la participación por parte del candidato, puesto que le permite cierto grado de control, bien de forma directa o indirecta, sobre el desarrollo del proceso.
- 3.- Existe transparencia en las pruebas utilizadas por los responsables del proceso de selección.
4. Tiene lugar un *feedback* constructivo de su ejecución y de los resultados en las pruebas realizadas.

Siguiendo con el desarrollo de socializar los procesos de selección, sin duda el autor más relevante en este desarrollo es Gilliland (1993, citado por Osca, A y García Salmones, L,

2004, p.227), el cual aplicaba la teoría de la *justicia organizacional* (Greenberg, 1990), como principal base de estudio de las percepciones de los candidatos sobre los procesos de selección.

La teoría de la justicia organizacional, desarrollada a partir de la teoría de la equidad (Adams, 1965, citado por Osca, A y García Salmones, L, 2004), define dos principales “pilares” atribuibles a los propios procesos de selección, como son el de *justicia distributiva* y el de *justicia procedimental*.

La justicia distributiva hace referencia al hecho de elaborar un reparto adecuado de los resultados obtenidos de los procesos de selección, mientras que la justicia procedimental se centra en saber si se ha obrado de forma justa en los propios procesos.

A lo largo de los años, diversos estudios han demostrado que, tanto la justicia distributiva como la procedimental, predicen aspectos relevantes de cara a la percepción de los candidatos en los procesos de selección, como pueden ser su satisfacción, implicación, o la intención de permanecer en la organización (Anderson, Born y Cunningham-Snell, 2001, citado por Osca, A y García Salmones, L, 2004).

Por ejemplo, el mismo Gilliland (1994) argumentaba que los trabajadores que percibían que habían sido elegidos mediante procesos de selección injustos, tenían una actitud y un rendimiento en el trabajo mucho peor que aquellos que los percibían como justos, lo que da a entender y pone de manifiesto la importancia y relevancia que tiene el elaborar y efectuar un proceso de selección de una forma correcta y socialmente responsable.

Siguiendo con lo anterior, pero desde una perspectiva y un paradigma más reciente, es destacable un estudio muy interesante presentado y desarrollado por Ting-Ding y Déniz (2007, citado por Hernández Sanchez, Blanca Yenni, 2012), en el que se preocupaban por analizar el impacto que pueden tener los procesos de selección injustos en los candidatos que en este caso no son seleccionados, pudiendo ocasionar efectos psicológicos como la baja de autoestima en algunos casos de larga duración.

Es por todo ello que, teniendo en cuenta las anteriores evidencias, a modo de conclusión del presente subapartado, los procesos de selección han de estar presentes en la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de cualquier organización, dado que son procesos que tratan con personas y que sus efectos en ellas pueden ser impactantes.

3.3.2. Los procesos de selección en el siglo XXI

Como se ha visto en el anterior subapartado, las organizaciones plantean procesos de selección que cuentan con una determinada estructura, teniendo en cuenta aspectos predictivos, además del componente psicosocial del candidato y el impacto que el proceso puede tener en el mismo.

A lo largo de los años, y con la llegada de las nuevas tecnologías, no es de extrañar ver que los procesos de selección han cambiado, y se utilizan otras herramientas para llevarlos a cabo, como pueden ser las redes sociales. Es por ello por lo que las empresas deben estar pendientes de los nuevos adelantos tecnológicos y aprovechar sus beneficios (González, 2005, citado por García Castro et al., 2016).

De este modo, tras la consolidación de las redes sociales, así como del entorno online y los portales web para el reclutamiento, se ha originado una nueva forma de hacerlo, denominada *e-recruitment*, proceso que es definido como un sistema de captación y selección del talento a través de internet y que, además, va a permitir optimizar los procesos (González, 2005, citado por García Castro et al., 2016).

Asimismo, en un estudio realizado por Deloitte en 2009 se identificó que ya por ese año alrededor del 23% de las empresas utilizaban las redes sociales para los procesos de selección.

Además de lo anterior, hay que tener en cuenta la creciente tendencia en cuanto a que las empresas van requiriendo puestos donde los candidatos han de contar con unos niveles de conocimientos y habilidades mayores que en el pasado. Es por ello por lo que la diferencia entre la oferta y la demanda laboral es cada vez más complicada y las redes sociales, así como el *employer branding* comentado en apartados anteriores, resultan ser de utilidad para una mayor atracción del talento (IPADE, 2012, , citado por García Castro et al., 2016). A fin de entender la relación, hoy en día “estrecha”, entre lo que suponen las nuevas tecnologías en los procesos de selección, es de destacar el desarrollo de Giacomelli (2009, citado por García Castro et al., 2016), en el que se plantean los objetivos principales de las TIC en los procesos de selección:

- Captar y retener el capital humano de una forma inmediata y eficaz.
- Posibilitar la oferta de empleo a través de las nuevas plataformas tecnológicas.
- Propagar el uso de los medios sociales en la comunidad y en la esfera laboral, brindando nuevas oportunidades de desarrollo.

Así todo, González (2005, citado por García Castro et al., 2016), plantea una comparativa interesante entre las ventajas y desventajas de las redes sociales para los procesos de reclutamiento, como se puede apreciar en la Figura 3.12.

Figura 3.12. Ventajas y desventajas de las RRSS en procesos de reclutamiento

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Permiten segmentar el público objetivo al que va dirigida la oferta laboral.	Saturación de candidaturas, generando gran cantidad de demanda de empleo.
Los medios sociales amplían el acceso a un enorme grupo de candidatos.	Pérdida de contacto humano.
Disponibilidad de la oferta de trabajo de manera ilimitada.	Algunos portales de empleo online no son tan eficientes para el Filtrado de candidatos, dificultando la tarea para el seleccionador.
Son de amplio alcance, ya que permiten reclutar personal de cualquier parte del mundo.	No todos los perfiles tienen posibilidad de acceso a las redes sociales.
Permiten disminuir los costes de reclutamiento.	Falta de confiabilidad en el uso de datos.
Mantiene la base de datos sobre candidatos potenciales para futuros Procesos de contratación.	Algunos de los formatos que ofrecen las webs especializadas son incompletos o desorganizados dificultando la tarea de selección.
Forman parte de las funciones estratégicas de RRHH	
Rapidez para cubrir las vacantes ya que se automatizan las tareas y no hay resguardo de demasiado papeleo.	

Fuente: Elaboración propia adaptado de González (citado por García Castro et al., 2016).

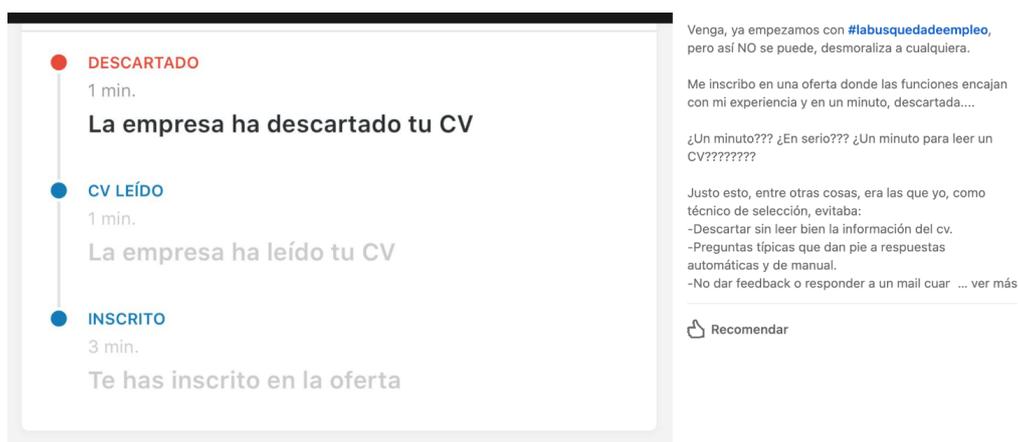
Analizando el contenido de dicha figura, se puede apreciar que las redes sociales permiten a los profesionales de recursos humanos segmentar el público objetivo a quien va dirigida la oferta, lo que permite reducir esfuerzos y costes, como bien plantea González (2005, citado por García Castro et al., 2016), además de que permite también elaborar una base de datos relevante para futuros procesos de selección.

En cuanto a las principales desventajas, es de destacar la falta de confiabilidad en el uso de datos, ya que hay que tener en cuenta que en los procesos de selección son utilizados datos controvertidos, como pueden ser currículums vitae de infinidad de personas. Por otro lado, cabe destacar que puede llegar a haber una saturación de candidaturas, ya que en redes sociales profesionales como LinkedIn, son muchos los candidatos que se presentan a oportunidades laborales aunque sus perfiles no se ajusten a los requisitos iniciales.

Otra desventaja a destacar es la *pérdida de contacto humano*, pues los procesos de selección no dejan de ser procedimientos en los que las empresas, y más concretamente los profesionales de recursos humanos, han de tratar con las personas, en tanto que con las redes sociales no hace falta el contacto directo.

Siguiendo con este último punto, existe una tendencia a pensar que las redes sociales, sobre todo aquellas enfocadas al ámbito laboral como LinkedIn o InfoJobs, han deshumanizado los procesos de selección, tal y como se muestra, por ejemplo, en la Figura 3.13, donde se aprecia cómo una persona ha visto que ha sido descartada en menos de un minuto de una oferta de empleo donde además cumplía con las condiciones en la red social profesional InfoJobs.

Figura 3.13. Proceso de selección en InfoJobs

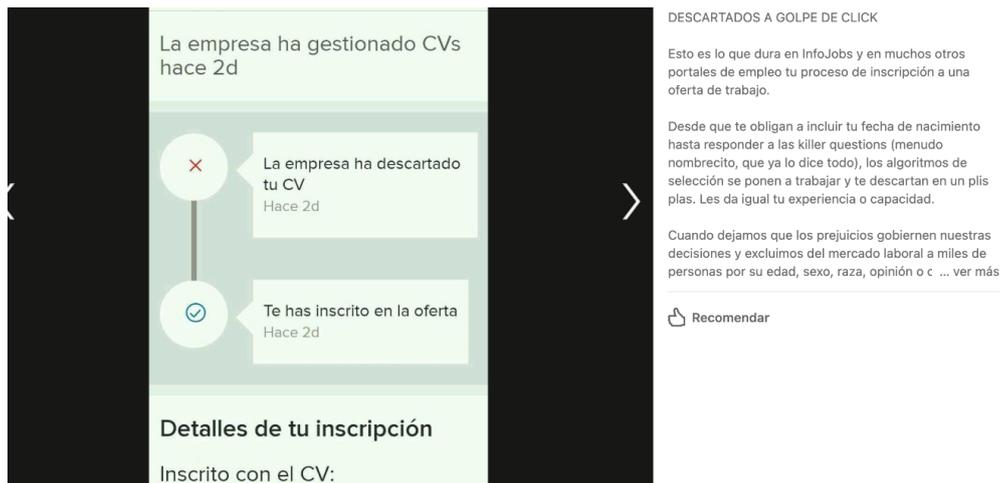


Fuente: Perfil de LinkedIn oficial de Laura SG (2021)

En esta Figura 3.13 se pone de manifiesto cómo una candidata que se presentó a una vacante de empleo en la red profesional InfoJobs vio como su perfil fue descartado en menos de un minuto, a pesar de que dicho perfil encajaba perfectamente con la oferta publicada por la empresa, A día de hoy, esta persona no ha recibido *feedback* sobre por qué no ha sido seleccionada, habiendo sido descartada en “tiempo récord”.

Se pueden encontrar multitud de publicaciones de personas alegando su mala experiencia en procesos de selección a través de las redes sociales. Otro ejemplo es el de la Figura 3.14, donde se aprecia que, en este caso, el perfil de esta persona se ha descartado de forma casi inmediata por cuestiones de edad y por las “*killer questions*”.

Figura 3.14. Proceso de selección en InfoJobs



Fuente: Perfil de LinkedIn oficial de Martínez, Barrio (2021)

Por estos motivos se corrobora la desventaja que González (2005) menciona acerca del uso de las redes sociales como herramienta para el reclutamiento, la de *la pérdida de contacto humano*, desventaja que, sin duda, las empresas han de tener en cuenta para sus procesos de selección y estrategias de responsabilidad social corporativa.

No obstante, es cierto que no todos los procesos de reclutamiento por redes sociales son llevados a cabo del modo de los ejemplos anteriormente señalados, ya que existen profesionales de reclutamiento que se preocupan por no perder el contacto humano aunque el proceso de selección se realice vía online, como puede ser el ejemplo que se aprecia en la Figura 3.15.

Figura 3.15. Proceso de reclutamiento en LinkedIn



Fuente: Perfil de LinkedIn oficial de Dani Pérez Rodríguez (2021)

En relación con la Figura 3.15 se aprecia el testimonio de Pérez Rodríguez (2021), el cual es un profesional de procesos de reclutamiento a través de LinkedIn, y que afirma ha enviado un total de 157 mensajes de *feedback* a candidatos que no han resultado ser escogidos en un proceso de selección determinado. A la vez, acompaña dicho testimonio con una creatividad en la cual el autor señala si precisamente estos procesos de dar *feedback* deberían ser un deber para los profesionales de recursos humanos de las empresas.

La llegada de los millennials al mundo laboral reafirma lo anteriormente dicho, con lo que uno de los mayores desafíos para las empresas actualmente es la atracción del talento, ya que ahora los candidatos son más investigadores y, sobre todo, este grupo es el más interesado por la RSE de las empresas, por lo que normalmente se centran en buscar trabajos que les ofrezcan más que un salario, ya que buscan, además, una experiencia que busque su crecimiento laboral y personal (Ramírez, 2016).

Además, según un estudio de Lumesse, los millennials son la generación más numerosa, alrededor de 86 millones son jóvenes que nacieron entre el año 1980 y el año 2000, lo cual es una cifra que sólo es abarcada en Estados Unidos. En España, según Forbes (2016, citado por Ramírez, 2016), ya son más de 30 millones de personas las que pertenecen a este grupo.

Siguiendo con el estudio de Lumesse (2016, citado por Ramírez, 2016), en él se señala que el compromiso de una entidad con la RSC ha de notarse, sobre todo, en la construcción de una marca. En tal sentido recalca un ejemplo de Salesforce y su campaña *Pledge 1%*, que consiste en animar a otras empresas a hacer un juramento que otorgue el 1% de sus acciones y productos a sus empleados.

Tras lo anterior, Lumesse (2016, citado por Ramírez, 2016) sentencia su estudio con una frase que define el paradigma de la atracción del talento actual: “para los millennials, la responsabilidad social es la nueva religión. Los corporativos que buscan reclutar al mejor talento de esta generación tomen nota: la RSE es clave para conectar y construir relaciones con ellos”.

A modo de conclusión del presente subapartado, y con el fin de lograr una perspectiva actual, dada la situación vivida por la pandemia originada por la COVID-19, deben recalcar las palabras de Germán Granda (2021, citado por Compromiso RSE, 2021), en el sentido de que “ahora más que nunca, la anticipación de habilidades y competencias y

el apoyo a los empleados más vulnerables es clave para garantizar una adaptación responsable al futuro del trabajo. Las empresas debemos estar preparadas para este nuevo escenario de retos y oportunidades en el mercado laboral que supone la transformación tecnológica, especialmente ante una recuperación sostenible e inclusiva tras la crisis COVID-19. Por eso son tan importantes proyectos como ‘JOBS 2030’, acercando herramientas y metodologías de referencia y construyendo junto a las empresas participantes y las instituciones colaboradoras una hoja de ruta para una transformación tecnológica responsable e integradora”.

Con lo anterior, Forética profundiza en aquellas habilidades y competencias que son necesarias para un futuro de trabajo sostenible e inclusivo, en el marco del proyecto “JOBS 2030 – Futuro del Trabajo”, lo que refuerza aún más la importancia de la responsabilidad social corporativa en los procesos de selección de las empresas.

3.3.3. El concepto de experiencia del candidato

Como se ha visto previamente, la aparición de internet y de las redes sociales ha cambiado el paradigma actual de los procesos de selección, donde las empresas han de tomar acciones relevantes para atraer al mejor talento para sus equipos.

Ha sido a raíz de lo anterior que en el marco de la gestión de personas se habla cada vez más de la *employer experience* o experiencia del empleado, alejándose de la (ya) tradicional gestión de recursos humanos mencionada por Aguado Hernández (2016, p.65).

Tal y como sigue argumentando Aguado Hernández (2016, p.65), “este cambio de foco supone aplicar la misma filosofía e incluso las mismas técnicas que se aplican al consumidor en relación con los productos y servicios de la compañía. Ahora, el esfuerzo se centra en diseñar, gestionar y velar por la experiencia del empleado como parte fundamental del negocio”.

La propia autora, en su artículo para la revista *Marketing + Ventas*, ilustra el proceso que sigue un determinado candidato que se ha presentado a una posición concreta para la empresa. En este proceso, detalla que la persona candidata comenzó por buscar a la empresa en cuestión en internet, visitando así la página oficial y los perfiles en redes sociales, como LinkedIn. Avanzado el proceso, la persona candidata mantuvo una entrevista online, con una serie de preguntas y una fase de pruebas diseñadas a tal efecto.

Finalmente, el proceso, al estar bien preparado y diseñado, causó muy buena impresión a la persona candidata, lo que hizo que generara una perspectiva de la marca en su mente y, además, estuviera ilusionada con las siguientes fases del proceso.

Adelantando el resultado del proceso relatado por Aguado Hernández, finalmente la persona candidata fue contratada, actualizando su perfil de LinkedIn y se convirtiéndose en una embajadora de la marca. Es por ello por lo que la experiencia de los candidatos resulta ser de gran importancia, no sólo como parte de RSC de las empresas, sino que este proceso contribuye a una mayor implicación de los nuevos empleados, así como a una mayor atracción del talento.

De este modo la experiencia del candidato en la era digital a la hora de buscar trabajo se estructura en tres momentos relevantes (Aguado Hernández, 2016, p.65):

- Cuando el candidato se informa sobre la compañía en las redes y plataformas.
- Durante el proceso de selección (convocatorias, entrevistas...).
- Y en el contacto posterior de la empresa con el candidato.

Ya son muchas las organizaciones que han implementado procesos de selección innovadores a fin de potenciar la experiencia de sus candidatos. Así son, por ejemplo, los procesos implementados por dos grandes multinacionales reconocidas, como L'Oreal y el grupo Unilever.

En el caso de Unilever, la empresa se ha olvidado del clásico currículum vitae de los candidatos y, en lugar de eso, opta por visualizar el perfil de LinkedIn de los mismos. Posteriormente, los candidatos que son finalmente seleccionados pasan un día en las sedes de Unilever donde podrán reunirse con todo el personal (Areté Activa, 2018).

En el caso de L'Oreal, el gigante de la cosmética aprovecha al máximo las nuevas tecnologías, ya que ha creado un juego en el que los candidatos podrán ser *managers virtuales* que desarrollan sus propios proyectos (Areté Activa, 2018), aprovechándose así de las nuevas tecnologías para por un lado, conocer de forma práctica las habilidades y aptitudes de los candidatos y además ideando un sistema de gamificación para que el proceso de selección de la empresa se convierta en toda una experiencia positiva para los participantes de mismo.

4. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS

Una vez realizada la revisión de la teoría sobre conceptos como la Responsabilidad Social Corporativa, el marketing interno, los recursos humanos y, por supuesto, los procesos de selección de personal, en el presente capítulo se va a proceder a describir y comentar los resultados obtenidos tras la realización de un estudio empírico donde, de forma mayoritaria, se tratará la relación o, en su defecto, presencia, de la Responsabilidad Social Corporativa en los procesos de selección de las empresas.

Para llevar a cabo esta investigación se ha procedido a la realización de dos acciones: la primera de ellas, la elaboración de un cuestionario para comprender el punto de vista del candidato en un proceso de selección; y la otra, a fin de complementar la perspectiva de análisis del estudio, consistente en una serie de entrevistas en profundidad a profesionales de recursos humanos y reclutamiento con el fin de percibir su punto de vista.

4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de esta investigación es estudiar si, de forma general o frecuente, existe la presencia de un comportamiento socialmente responsable en los procesos de selección de las empresas, además de tratar este tema desde la perspectiva del candidato y de los reclutadores.

En cuanto a los objetivos secundarios, se han propuestos los siguientes: averiguar de forma general el grado de conocimiento del término de Responsabilidad Social Corporativa y todo lo que conlleva y abarca; y averiguar el grado de influencia de un proceso de selección en el candidato.

4.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el análisis y así lograr los objetivos expuestos anteriormente, se ha realizado un cuestionario online cuya principal difusión ha sido a través de *LinkedIn* y de *Whatsapp*. El cuestionario fue realizado mediante la herramienta de *Google Forms*.

Por otro lado, las entrevistas en profundidad han sido realizadas con un guion estructurado, y mayoritariamente se han realizado vía email para facilitar a los entrevistados la respuesta, dando flexibilidad a los mismos y no comprometiéndose a una fecha señalada.

4.2.1 Cuestionario

El cuestionario consta de un total de 27 preguntas, divididas en 4 secciones principales. La primera sección estaba formada por dos preguntas, referidas a datos demográficos como son la edad y el nivel de estudios. Concretamente en la pregunta referida a la edad, aquellos encuestados que señalaron que tenían menos de 18 años no han podido hacer la encuesta para así obtener una muestra en la que no hiciera falta la autorización de tutores legales y entendiendo además que las personas menores de 18 años no han tenido apenas experiencias en procesos de selección.

La segunda sección pretende abarcar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, para lograr el objetivo de conocer el grado de conocimiento de dicho concepto por parte de los encuestados. En este caso se pregunta de forma directa si se conoce o no el término y posteriormente, se proponen varios conceptos pertenecientes al campo de la Responsabilidad Social Corporativa con el fin de que, mediante una escala *Likert*, los encuestados indicaran si estaban de acuerdo o no con la relación del concepto en cuestión con el término de RSC. A modo de cierre de la sección, se realiza una pregunta abierta para que el encuestado indique empresas en las que, por el trato a sus empleados que proyectan, les gustaría trabajar en ellas.

En cuanto a la tercera sección, trata el tema de la búsqueda de empleo, centrándose principalmente en la forma por la cual los encuestados buscarían empleo a día de hoy, preguntando primero, en una pregunta de respuesta múltiple, si lo harían de alguna de las formas más comunes, y permitiendo como última opción que el propio encuestado añada alguna más. Posteriormente, y de nuevo mediante una escala *Likert*, se pregunta acerca de la eficacia percibida de cada una de las formas de buscar trabajo que se hicieron referencia en la pregunta anterior, a fin de averiguar si existe relación entre la forma utilizada y su efectividad percibida por el encuestado.

Por último, la cuarta y última sección es la que abarca la temática de la experiencia del candidato en un proceso de selección, por lo que previo a la misma se realiza una pregunta

acerca de si el encuestado ha tenido experiencia en procesos. Aquéllos que no la hayan tenido, terminan el cuestionario, y no responden a esta última sección al objeto de la obtención de una muestra más significativa. Ya en la sección en cuestión, se incluyen preguntas acerca del impacto que puede tener un proceso de selección en el candidato, refiriéndose al posterior desempeño en su puesto si es seleccionado, a su percepción sobre la empresa y a un impacto psicológico en el propio candidato. Por último, a modo de cierre, se propone un estudio de percepción a fin de averiguar de qué manera influye un proceso de selección en la percepción de marca de las empresas.

4.2.2 Procedimiento de recogidas de datos

Al objeto de obtener un tamaño de muestra representativo que permitiera un correcto desarrollo de la investigación, se utilizaron dos métodos de recogida de datos:

- Muestreo intencional o de conveniencia: principalmente se ha llevado a cabo a través de la red social *LinkedIn*. Dada además la temática del cuestionario, muy relacionada con el ámbito laboral, LinkedIn es la red social que más se ajustaba para la difusión del cuestionario.

A modo de conseguir más impacto, se realizó una publicación a modo de carrusel, que es un conjunto de imágenes que juntas forman una sola, y que, por lo general, al ser un tipo de creatividad que requiere interacción por parte del usuario, genera una mayor tasa de respuesta en la red social, lo que hace que la publicación se muestre a más personas, dado el algoritmo implementado. Fue realizada a través de la herramienta Photoshop, y utilizando elementos publicitarios como el StoryTelling, tal y como se puede apreciar en la Figura 4.1. La publicación consiguió alrededor de 45 reacciones y 3079 visualizaciones además de 36 comentarios.

Figura 4.1. Carrusel de imágenes utilizado para la difusión del cuestionario en LinkedIn



Fuente: Elaboración propia

- Bola de nieve: con el fin de no obtener respuesta sólo de un canal el que, además, tiene presencia en la misma encuesta, como es *LinkedIn*, y también con el fin de conseguir una muestra de muchos perfiles demográficos y de varios tipos, se utilizó la técnica de bola de nieve a través de *WhatsApp*, partiendo de una selección de perfiles del investigador que responderán la encuesta y posteriormente estos perfiles reclutan a más a partir de sus contactos.

4.2.3. Diseño muestral

El cuestionario, como se ha dicho en anteriores apartados, se implementó de forma online y fue respondido por todo tipo de perfiles, mujeres, hombres y de varios tramos de edad. El período de recogida de datos fue de 5 días, durante el mes de mayo de 2021, obteniéndose un total de 277 respuestas.

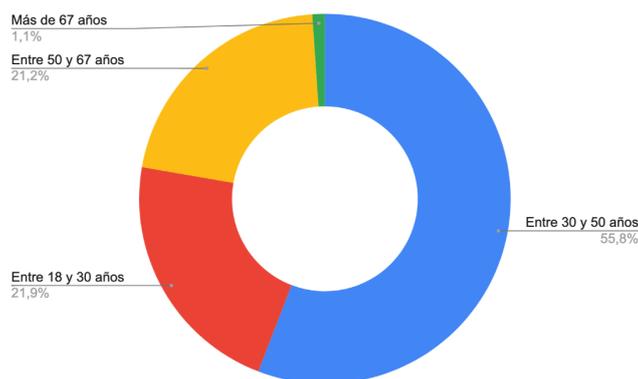
Teniendo en cuenta además que fueron un total de 32 encuestados los que no tenían experiencia en procesos de selección y, por ello, no pudieron responder a las preguntas planteadas, fueron un total de 245 encuestados los que respondieron la encuesta en su totalidad.

4.3. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOCRÁTICAS DE LA MUESTRA

A partir de las respuestas a las preguntas de la primera sección se pueden obtener unos datos descriptivos y representativos de la muestra.

En lo referente a la variable edad (Gráfico 4.1), se puede apreciar que la mayoría de los encuestados están comprendidos en una edad de entre 30 y 50 años, siendo su porcentaje de respuesta del 55,8%, es decir, más de la mitad del total. Le sigue el grupo de los encuestados que tienen una edad de entre 18 y 30 años, con un porcentaje de respuesta del 21,9%, seguido muy de cerca del grupo de edad de entre 50 y 67, años con un porcentaje del 21,2%. Tan sólo un 1,1% de los encuestados tenían más de 67 años, y ningún encuestado tenía menos de 18 años, por lo que en este caso la muestra se considera representativa, ya que la mayoría de encuestas son de perfiles que están en edad de trabajar.

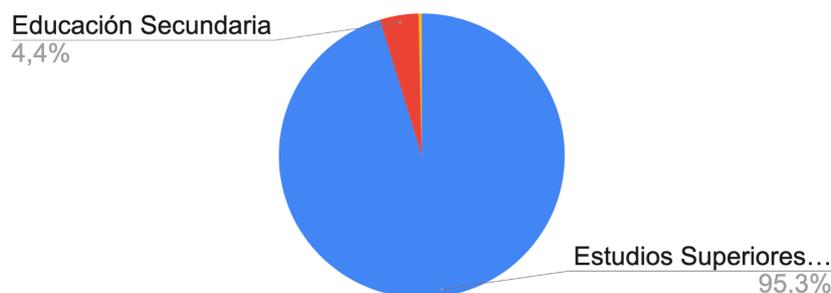
Gráfico 4.1. Edad de la muestra



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de estudios (Gráfico 4.2), se puede apreciar que en este caso la muestra está bastante descompensada, registrándose un alto porcentaje, el 95,3%, para los individuos con estudios superiores, si bien ésta era la categoría que más categorías abarcaba (estudios universitarios, formación profesional y máster). El otro porcentaje de la muestra algo significativo que ha respondido a la encuesta es el de aquellos que cuentan con Educación Secundaria, pero su porcentaje de respuesta es de un 4,4%.

Gráfico 4.2. Nivel de estudios de la muestra



Fuente: Elaboración propia

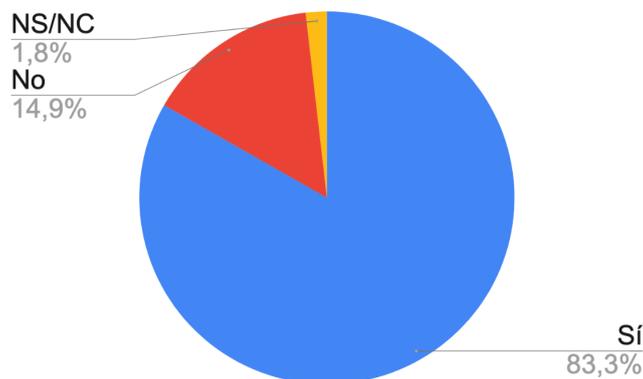
4.4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

4.4.1. Grado de conocimiento del término Responsabilidad Social Corporativa

Adentrándose ya en la sección 2, referente al concepto de Responsabilidad Social Corporativa, y como se puede apreciar en el Gráfico 4.3, la gran mayoría de la muestra sí

dijo conocer el término en cuestión, con un porcentaje de 83,3%. Por contra, un porcentaje del 14,9% aseguró no conocer el término RSC.

Gráfico 4.3: Conocimiento del término de RSC de la muestra



Fuente: Elaboración propia

A fin de profundizar aún más en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y en todo lo que el término conlleva, en el Gráfico 4.4 se puede apreciar si la muestra asocia o no algunos aspectos de la RSC con el propio concepto. El tipo de respuesta en este caso se representaba en una escala *Likert* del 1 al 5, por lo que los valores han sido recodificados para una mejor interpretación de los datos siendo “1” = “nada de acuerdo”, “2” = “algo de acuerdo”, “3” = “indiferente”, “4” = “bastante de acuerdo”, “5” = “muy de acuerdo”.

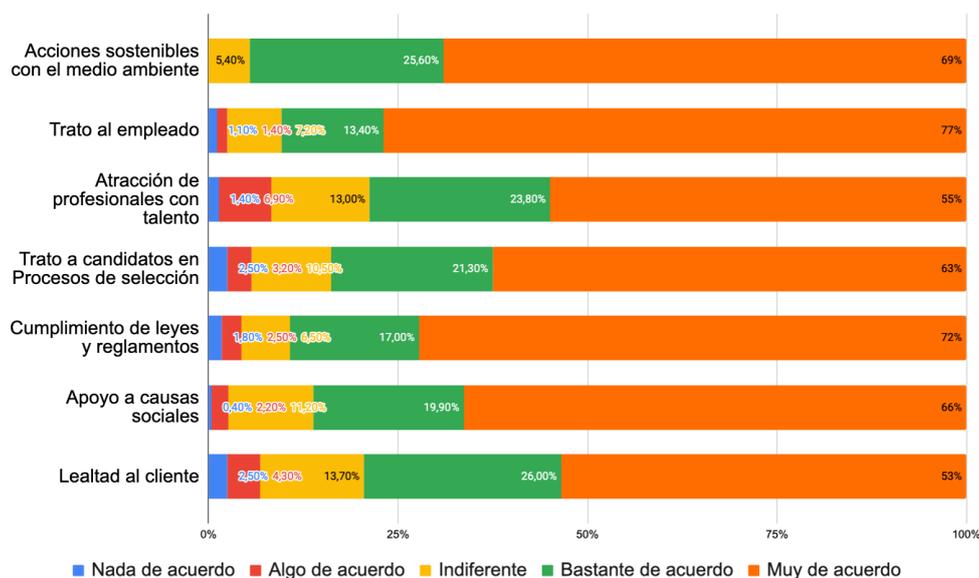
Siguiendo con el Gráfico 4.4, se aprecia que en todos los casos más de la mitad de la muestra asegura que el concepto en cuestión forma parte del conjunto de acciones de la Responsabilidad Social Corporativa que una empresa ha de llevar a cabo.

El concepto que en el que la muestra está más de acuerdo con su pertenencia a la RSC es el del “trato al empleado” con un porcentaje de un 77% señalado para “muy de acuerdo”, con una puntuación media de 4,6 y seguido muy de cerca por el “cumplimiento de leyes y reglamentos”, con un 72% marcado como “muy de acuerdo” y con una puntuación media de 4,5.

Por otro lado, se aprecia que, para los aspectos de “lealtad al cliente” y de “atracción de profesionales con talento” la respuesta de “muy de acuerdo” en ambos casos está por encima de la mitad de la muestra, pues el primer aspecto registra un porcentaje de 53% y el segundo del 55% para esta categoría, siendo también un porcentaje considerable el de “bastante de acuerdo”, con un porcentaje de respuestas del 26% y del 23,8%,

respectivamente. Además, ambos aspectos obtienen, aproximadamente, una puntuación media de 4,2. De este modo se puede argumentar que, por lo general, la muestra tiene clara la variedad de aspectos que la empresa ha de tener en cuenta en su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, siendo el concepto de “lealtad al cliente” el que cuenta con más variedad de respuestas en cuanto al acuerdo o desacuerdo de la muestra.

Gráfico 4.4. Grado de acuerdo o desacuerdo de la muestra con aspectos de la RSC



Fuente: Elaboración propia

4.4.2. La búsqueda de empleo

A modo de introducción para la sección de “búsqueda de empleo”, se realizó una pregunta abierta para que el encuestado indicase aquella empresa o empresas en las que, por el trato al empleado que proyecta, le gustaría trabajar.

Para analizar las respuestas a esta pregunta se procedió a un recuento de palabras repetidas con el fin de averiguar qué nombres se repetían más. En este caso se han eliminado del recuento caracteres considerados como artículos, por ejemplo “la” “en” o similares y se han agrupado aquellas palabras que son referidas a la misma empresa, pero algunas de ellas estaban escritas con mayúscula y otras con minúscula.

Teniendo en cuenta lo anterior, ha habido un total de 3 empresas que se han nombrado de una forma significativa:

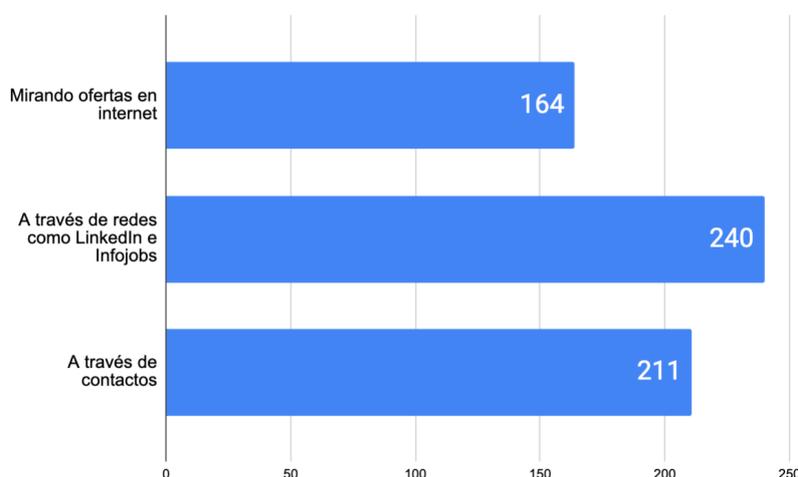
- Google, con un total de 51 respuestas.

- Mercadona, con un total de 38 respuestas.
- Inditex, con un total de 12 respuestas.

Por otro lado, dos empresas tecnológicas consideradas, dadas las características de su mercado, como competencia directa, tal y como son Apple y Microsoft, han recibido 6 respuestas por igual, seguidas de Estrella Galicia, con un total de 5 respuestas.

Ya profundizando en la sección de “búsqueda de empleo”, en el Gráfico 4.5 se aprecia el recuento de respuestas a la pregunta de “¿cómo buscaría empleo a día de hoy?” en la cual, siendo respuesta múltiple, se proporcionaban tres opciones principales, dando cabida a una cuarta opción en la que el encuestado podía comentar la forma en la que buscaría empleo. Con todo, la mayoría de las respuestas se concentraron en las opciones proporcionadas en el cuestionario.

Gráfico 4.5. Formas en las que la muestra buscaría empleo



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que fueron un total de 22 encuestados los que utilizaron la sección de la respuesta abierta para indicar otra forma de búsqueda de empleo, si bien las respuestas fueron muy dispares, repitiéndose en 3 casos que los encuestados buscarían empleo a través de empresas de *HeadHunting* o “cazatalentos”, cuya actividad, como su propio nombre indica, es la de conectar talento con oportunidades de empleo.

Centrándose en las respuestas establecidas, se puede apreciar en el Gráfico 4.5 que claramente la respuesta más elegida es la de “a través de redes como *LinkedIn* o *InfoJobs*”, seguida por la de “a través de contactos” y, a distancia de ellas, la opción de “mirando ofertas en internet”. Mayoritariamente, la respuesta a esta pregunta fue múltiple, y la

combinación de respuestas más repetida fue la de “a través de redes como *LinkedIn* o *InfoJobs*” junto con la de “a través de contactos”. Por ello se puede decir que las redes sociales de ámbito profesional juegan un papel decisivo a día de hoy en la búsqueda de empleo y un método que, a priori, puede ser considerado tradicional, como es el de buscar empleo a través de contactos, sigue considerándose como algo a tener en cuenta.

Enlazando con la pregunta que acaba de ser interpretada, se quiso preguntar por la efectividad que el encuestado cree que tiene cada una de las formas de buscar empleo proporcionadas en la pregunta anterior, a fin de comparar si los resultados anteriores estaba relacionados con la efectividad percibida.

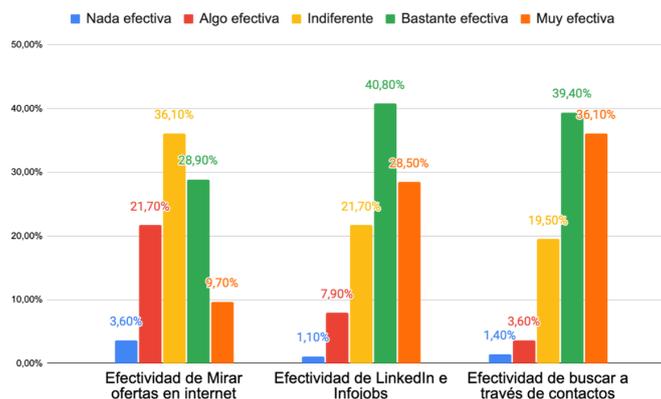
En este caso nuevamente se hizo uso de respuesta a través de una escala *Likert*, donde el encuestado indicaba del 1 al 5 la efectividad que según su juicio percibe siendo “1” = “nada efectiva” y “5” = “muy efectiva”, por lo que no sólo los valores extremos han sido recodificados, sino también los intermedios, para lograr una mayor interpretación, tal y como se puede apreciar en el Gráfico 4.6.

Ya analizando más en detalle el gráfico en cuestión, se aprecia como las respuestas, de una forma aproximada, se corresponden con las obtenidas en la pregunta anterior, pero con un cierto matiz, ya que en este caso la forma de buscar empleo a través de contactos ha sido la que se percibe como más efectiva, teniendo un porcentaje de 36,10% de respuestas para la opción de “muy efectiva”, seguido de un porcentaje de 39,40% para la opción “bastante efectiva”. La media global en este caso es de 4,05. Por ello, si bien la forma de buscar empleo a través de contactos no es la más utilizada según las respuestas anteriores, es aquélla que se percibe como más efectiva.

Cabe destacar que la opción de buscar empleo a través de *LinkedIn* e *InfoJobs* es mayoritariamente percibida como “bastante efectiva”, con un porcentaje del 40,80%, y en un porcentaje del 28,50% como “muy efectiva”, por lo que casi un 70% de respuestas son recogidas en estas dos categorías que representan la máxima efectividad. No obstante, centrándose en la categoría de “muy efectiva”, la forma de buscar empleo a través de contactos es con diferencia la más señalada, siendo en este caso su media de 3,87.

En cuanto a la forma de buscar empleo menos elegida en la pregunta anterior, que es la referente a mirar ofertas a través de internet, se aprecia como en este caso la opción más elegida es la de “indiferente”, con un porcentaje de 36,10%, si bien el porcentaje de respuestas es el más equitativo, ya que los porcentajes se dividen principalmente entre las opciones “indiferente”, “bastante efectiva” y “algo efectiva”.

Gráfico 4.6. Efectividad percibida de las formas de buscar empleo



Fuente: Elaboración propia

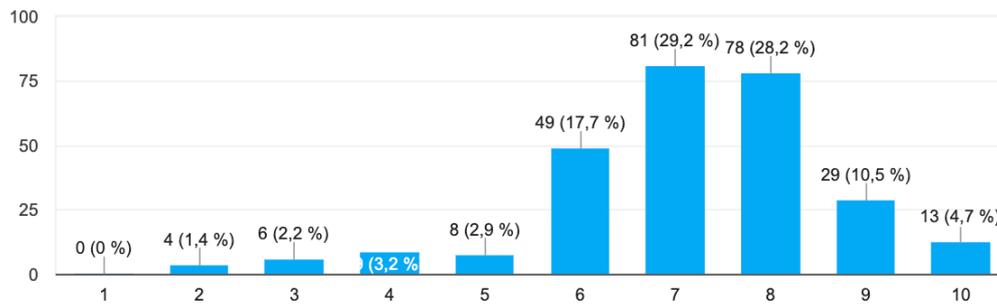
Siguiendo con el desarrollo de la investigación, se ha podido apreciar la dualidad existente que induce a cierta comparación entre el currículum vitae y el perfil de *LinkedIn* de un profesional, ya que hoy en día son muchas las empresas las que siguen apostando por el primero, pero siendo ya un número considerable de ellas las que tienen más en cuenta un perfil de *LinkedIn* optimizado.

Además, en la revisión de la teoría se ha tratado con profundidad el papel de las redes sociales profesionales como *LinkedIn* e *InfoJobs* para los procesos de reclutamiento, por lo que en este caso estas preguntas cumplimentan y profundizan más aún acerca de este tema.

Por ello y tal como se aprecia en el Gráfico 4.7, se ha preguntado a la muestra que cuánto creen que valoran las empresas el currículum vitae hoy en día, y en el Gráfico 4.8 se visualizan las respuestas a la pregunta de si creen que un perfil de *LinkedIn* ha de estar optimizado para conseguir más oportunidades a la hora de buscar empleo.

En este caso nuevamente se ha optado por una escala *Likert* para una mejor interpretación de los datos en ambas preguntas, con valores del 1 al 10, siendo “1” = “nada valorado” y “10” = “muy valorado” para la pregunta referente al currículum vitae, y siendo “1” = “nada importante” y “10” = “muy importante” para la pregunta referente a la optimización del perfil de *LinkedIn*.

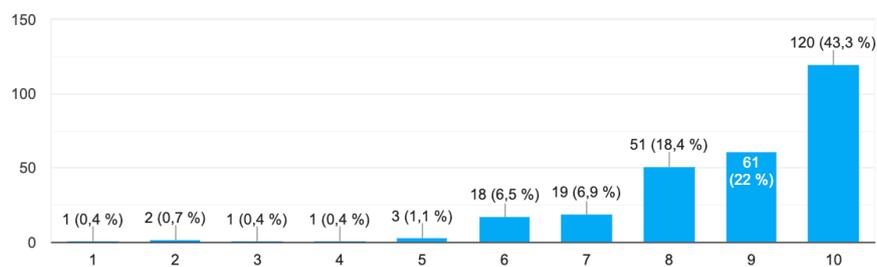
Gráfico 4.7. Importancia para las empresas del CV



Fuente: Elaboración propia

Analizando el Gráfico 4.7 se aprecia que, por lo general, la muestra cree que el currículum vitae es bastante valorado por las empresas, ya que el mayor porcentaje de respuestas, un 29,2%, son para el nivel 7, seguido muy de cerca del 8, con un 28,2%, ambos niveles próximos al 10, que es considerado como el máximo valor de valoración. Por ello se puede interpretar que, a priori, desde el punto de vista de los candidatos se cree que el currículum vitae es aún bastante valorado por las empresas hoy en día, aun existiendo otros métodos de acercamiento a las empresas. La media global en este caso es de 7,14.

Gráfico 4.8. Percepción de la muestra sobre la importancia de la optimización del perfil de LinkedIn para la búsqueda de empleo



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al Gráfico 4.8, se aprecia que principalmente la muestra considera que hoy en día el tener un perfil de *LinkedIn* optimizado es muy importante para la búsqueda de empleo, siendo la máxima puntuación la que más porcentaje de respuesta ha obtenido, con un 43,3%, lo que es casi la mitad de las respuestas. La siguiente puntuación con más porcentaje es la de 9, con un 22% de respuestas. La media global de respuestas es de 8,75. En términos generales, la mayoría de las respuestas se concentran en las puntuaciones

más altas, por lo que en este caso la muestra cree que el tener un perfil de *LinkedIn* optimizado para la búsqueda de empleo es muy importante.

4.4.3. Experiencia en procesos de selección

En el presente apartado se hace referencia a la sección número 4 del cuestionario, titulada “experiencia en procesos de selección”.

En la revisión de la teoría, como se ha visto anteriormente, se encuentra un epígrafe enfocado a este mismo concepto de experiencia del candidato, por lo que con estas preguntas se ha querido profundizar aún más, y mediante información primaria, a este respecto, a fin de corroborar o no lo indicado en el epígrafe 3.3.3.

Mayormente en este caso se pretende conocer hasta qué punto puede llegar a impactar un proceso de selección en los candidatos, haciendo alusión a la percepción de marca, a consecuencias psicológicas, al rechazo de un puesto, o al desempeño en el puesto si el candidato finalmente es seleccionado.

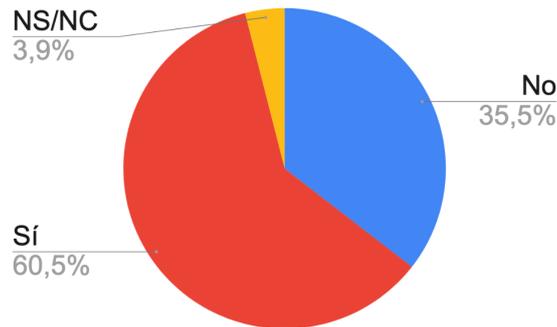
Como ya se ha comentado anteriormente, previamente a llegar a esta sección, el encuestado debía responder a una pregunta eliminatoria en la que indicaba si había tenido experiencia o no en los procesos de selección, ya que aquella parte de la muestra que no hubiera tenido dicha experiencia no podría responder a las preguntas de esta sección.

Hay que destacar que un 87,7% de la muestra ha indicado que sí ha tenido experiencia previa en procesos de selección, por lo que se han podido obtener resultados significativos en este apartado.

Adentrándose en la sección en cuestión, en primer lugar se quiso conocer si la muestra considera si un proceso de selección, y, sobre todo, la forma de ejecutarlo, representa los valores, ambiente de trabajo y forma de trabajar de la empresa que lo lleva a cabo. En el Gráfico 4.9 se aprecian los resultados obtenidos, los cuales, si bien reflejan que un 60,5% de la muestra ha indicado que sí, también indican que un 35,5% de los individuos considera que un proceso de selección no refleja estos aspectos.

Por eso, y en este caso, si bien el porcentaje de respuestas afirmando lo anterior es superior a la mitad, no se puede decir con total rotundidad que un proceso de selección represente los valores de la empresa dados los resultados obtenidos.

Gráfico 4.9. Percepción de la muestra sobre si la forma de llevar a cabo un proceso de selección por parte de la empresa representa los valores y forma de trabajar de la misma



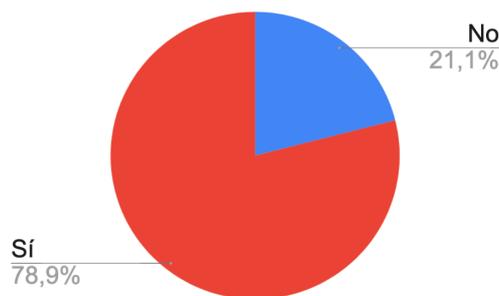
Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el estudio, en la siguiente pregunta, a fin de analizar el impacto en la imagen de marca/empresa que puede generar un proceso de selección, se ha preguntado a la muestra si la experiencia vivida en un proceso de selección le ha cambiado la percepción inicial que tenía sobre la entidad, ya sea de forma positiva o negativa.

En este caso, y tal como se aprecian los resultados en el Gráfico 4.10 las respuestas se decantan más por una opción (la afirmativa) que por otra, a diferencia de los resultados de la anterior pregunta.

En el gráfico en cuestión se aprecia cómo un 78,9% de la muestra asegura que la experiencia vivida en el proceso le ha cambiado la percepción que en un momento inicial tenía sobre la empresa. Por ello, en este caso se puede argumentar que los procesos de selección y, más concretamente, su ejecución, han de desarrollarse de una forma cuidadosa y minuciosa, y que el impacto de percepción de marca que genera en los candidatos es muy significativo.

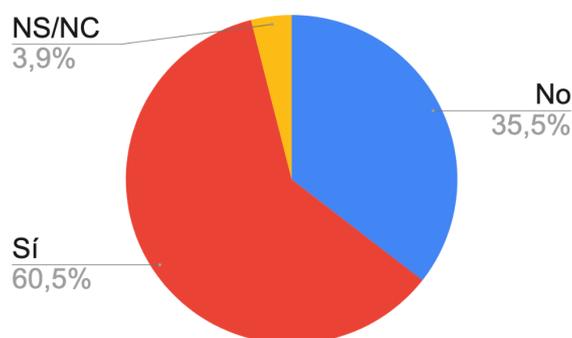
Gráfico 4.10. Impacto de un proceso de selección en la percepción de marca



Fuente: Elaboración propia

Profundizando aún más en el impacto del proceso de selección de candidatos, el Gráfico 4.11 representa los resultados obtenidos de la muestra a la pregunta sobre si un proceso de selección ha llegado a afectar psicológicamente al candidato. En este caso, dadas las respuestas y como se aprecia en el Gráfico 4.11, un 60% de la muestra asegura que sí ha tenido consecuencias psicológicas a causa de un proceso de selección, frente a un 35,5% que asegura que no. Si bien el porcentaje de respuestas está distribuido, no hay que olvidar que se trata una cuestión clave y determinante, como pueden ser las consecuencias psicológicas dadas por un proceso, por lo que, una vez más, queda demostrado que las empresas han de realizar sus procesos de una forma en la que la experiencia del candidato sea lo más satisfactoria posible. Para ello, empleando, como se ha visto en la revisión de la teoría de esta investigación, herramientas de marketing interno en el departamento de recursos humanos de las empresas y proporcionando un *feedback* adecuado a los candidatos.

Figura 4.11. Impacto psicológico de un proceso de selección en el candidato

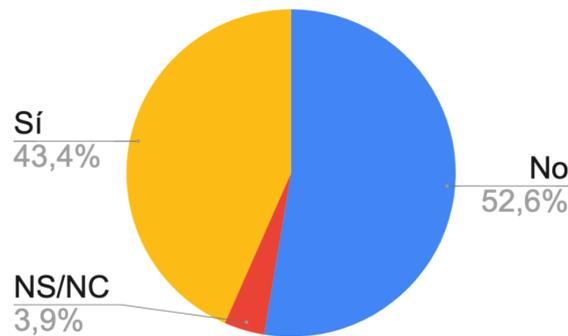


Fuente: Elaboración propia

Es sabido que son muchos los profesionales que buscan empleo y, en multitud de ocasiones, se trata de algo determinante según qué situación. Es por ello por lo que, aun teniendo en cuenta lo anterior, se quiso preguntar a los individuos de la muestra si habían llegado a rechazar un puesto de trabajo aun siendo seleccionados, sólo por la experiencia que habían tenido en el proceso de selección.

En este caso se pueden ver las respuestas en el Gráfico 4.12, donde se aprecia cómo están muy divididas, pues un 52,6% de la muestra asegura que no ha llegado al punto de rechazar trabajar en una empresa, pero un 43,4%, lo que implica casi la mitad de la muestra, asegura que sí lo ha llegado a hacer.

Gráfico 4.12. Intención de rechazo de un puesto de trabajo por la experiencia vivida en un proceso de selección

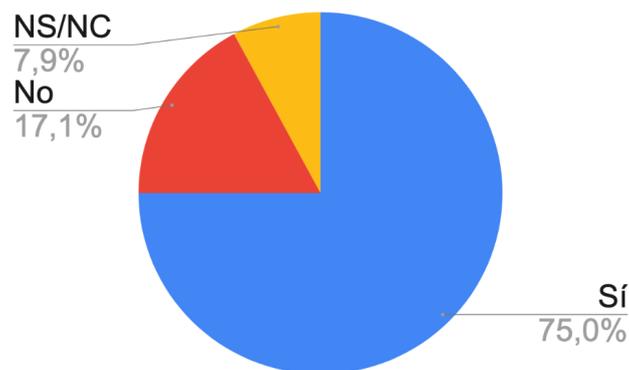


Fuente: Elaboración propia

Complementando lo anterior, y sobreentendiendo que si el rechazo a un puesto de trabajo viene dado porque el proceso de selección ha resultado ser una mala experiencia y que puede reflejar además la forma de trabajar de la empresa, en el Gráfico 4.13 se pueden ver los resultados obtenidos a la pregunta de si la muestra cree que un proceso de selección puede afectar a la motivación y desempeño del candidato seleccionado en las tareas concordantes con su puesto.

En este caso y a diferencia del anterior, se aprecia en el Gráfico 4.13 que la opción afirmativa obtiene el mayor porcentaje de respuestas, con un 75% frente a un 17,1% de respuestas negativas. Por ello se puede afirmar que las empresas han de considerar la forma de llevar a cabo los procesos de selección, ya que de forma casi segura influirá en la motivación del candidato elegido en su puesto correspondiente.

Gráfico 4.13. Opinión de la muestra en cuanto a la relación de la motivación con la experiencia vivida en un proceso de selección



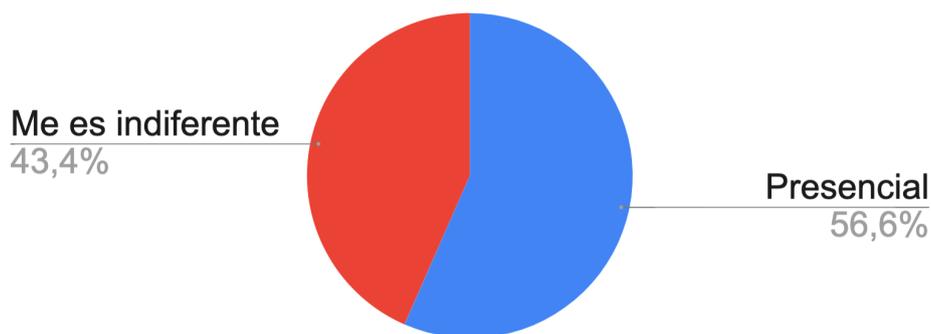
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, y a modo de conclusión de este apartado se ha preguntado a la muestra acerca de las entrevistas de trabajo. En la revisión de las teorías y, más concretamente, analizando casos concretos, se pudo comprobar cómo son muchas empresas las que descartan llevar a cabo una entrevista de trabajo convencional y optan por otros métodos más innovadores, como por ejemplo era el caso de L'Oréal y Unilever. Por ello, se quiso preguntar a la muestra sobre el tipo de entrevista de trabajo que prefieren, primero en cuanto a su modalidad (online o presencial) y posteriormente acerca de su forma, ya que se observa como en los últimos años existe una tendencia a optar por métodos alternativos a los tradicionales, tales como dinámicas de grupo con otros candidatos o los ya mencionados métodos innovadores.

En el Gráfico 4.14 se aprecian las respuestas ante la pregunta de si se prefiere una entrevista de trabajo online o presencia, proporcionando tres tipos de respuesta posibles, “me es indiferente”, “online” y “presencial”.

Resulta muy llamativo, y es la primera vez en este estudio que una posible respuesta no es seleccionada en ningún caso, que ningún individuo de la muestra ha señalado que prefiere una entrevista online antes que una presencial. Sin embargo, hay que señalar que un porcentaje significativo, como es el 43,4%, asegura que le es indiferente que una entrevista sea online o presencial, ya que además la modalidad online se ha normalizado, dada la situación vivida a raíz de la COVID-19. El mayor porcentaje de respuestas, más de la mitad, con un 56,6%, es para la modalidad de entrevista presencial. De ahí que, si bien hoy en día una entrevista de modalidad online es considerada como algo normal, los individuos aseguran que prefieren una entrevista presencial o, por el contrario, les es indiferente una modalidad u otra.

Gráfico 4.14. Preferencia por una entrevista de modalidad online o presencial

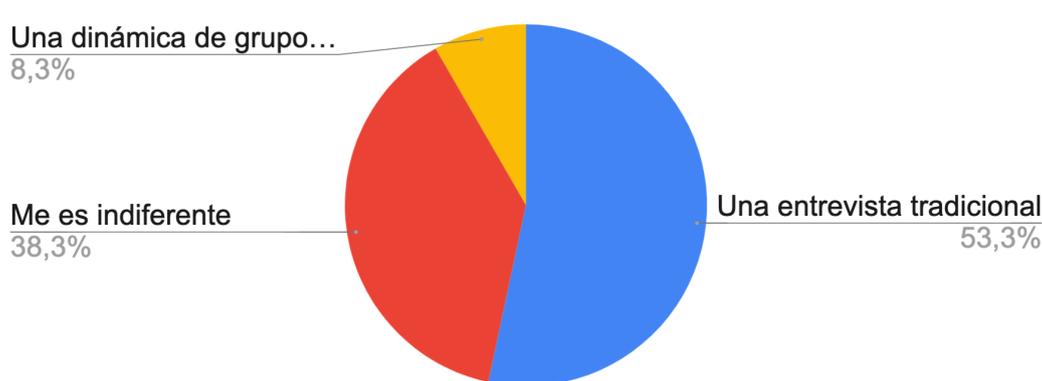


Fuente: Elaboración propia

Ya para finalizar, en el Gráfico 4.15 se muestran las respuestas a la pregunta sobre qué tipo de entrevista de trabajo prefiere la muestra, en este caso dando nuevamente tres opciones, una de ellas la de “me es indiferente”, y en las otras dos se ha optado por las dos opciones más generalizadas hoy en día, como son “entrevista tradicional” y “dinámica de grupo con otros candidatos”.

En este caso vemos como más de la mitad de la muestra, con un 53,3% de respuestas, prefiere la opción de realizar una entrevista tradicional, seguido de un 38,3% de respuestas que señalan que les es indiferente y sólo un 8,3% de individuos que aseguran preferir una dinámica de grupo con otros candidatos.

Gráfico 4.15. Preferencia por el tipo de entrevista en un proceso de selección



Fuente: Elaboración propia

Considerando conjuntamente los Gráficos 4.14 y 4.15 se puede apreciar cómo, aun estando presentes innovaciones y nuevas formas de realizar los procesos de selección, por norma general los individuos siguen prefiriendo las formas más tradicionales.

4.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LAS VARIABLES

Tras el análisis descriptivo en función de los datos obtenidos, se procedió a la realización de diferentes estudios de variables mediante análisis estadísticos, a fin de profundizar en mayor medida en la investigación y obtener conclusiones más representativas, así como de complementar la respuesta de los objetivos planteados anteriormente.

El programa utilizado para el análisis en cuestión ha sido el proporcionado por la empresa IBM y llamado SPSS.

4.5.1. Prueba Chi-Cuadrado

Se ha visto y corroborado con anterioridad en el presente estudio, y especialmente en la revisión de la teoría, que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) cada vez más se va convirtiendo en un aspecto de vital relevancia para las empresas, y uno de los principales factores para ello ha sido la demanda de estas prácticas por parte del consumidor, el cual valora en gran medida las acciones efectuadas por las organizaciones. Se procedió por ello a la realización de la prueba de Chi-Cuadrado para averiguar si la edad es un factor determinante respecto al conocimiento general del término de Responsabilidad Social Corporativa.

Tabla 4.1. Prueba Chi-Cuadrado de Pearson conocimiento de RSC en función de la edad

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,288	4	0,511
Razón de Verosimilitud	2,121	4	0,713
Asociación lineal por lineal	0,046	1	0,83
N de casos válidos	277		

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 4.1 se pueden apreciar los resultados obtenidos de la prueba. En cuanto al nivel de significación para la prueba de Chi-Cuadrado, es de una puntuación de 0,511, lo que es mayor a 0,05 y, por lo tanto, la hipótesis nula (H_0 : las variables son independientes) no se rechaza y se puede argumentar que la edad y el conocimiento de la Responsabilidad Social Corporativa son variables independientes. De ahí que la edad no es una variable determinante en cuanto al conocimiento de RSC, lo que explica que, y complementando el análisis descriptivo realizado con anterioridad, el conocimiento de la Responsabilidad Social Corporativa se encuentra generalizado en toda la muestra.

4.5.2. Correlación de Pearson

Una vez analizado el conocimiento de la Responsabilidad Social Corporativa, se procedió al tratamiento de las variables referentes al bloque de preguntas de “búsqueda de empleo”. Previo a la decisión de la realización de una correlación de Pearson para dichas variables se procedió a efectuar una prueba de normalidad de éstas para conocer qué tipo de análisis realizar (pruebas paramétricas o no paramétricas).

El resultado obtenido fue un nivel de significación menor a 0,05, rechazando así la hipótesis nula de normalidad, razón por la que se procedió a realizar una prueba no paramétrica, como es la correlación de Pearson.

En dicho análisis se han querido comparar, por un lado, las variables que tratan la efectividad de las diferentes formas de buscar empleo señaladas en el cuestionario y ya analizadas de forma descriptiva con la variable referente a la pregunta de “¿cuánto cree que es valorado el currículum vitae por las empresas a día de hoy?”.

Tabla 4.2. Correlación de Pearson comparando las variables de efectividad en la búsqueda de empleo con la percepción de la muestra de la importancia del CV

		“¿Cuánto cree que es valorado el currículum vitae por las empresas a día de hoy?”
¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de mirar ofertas en internet?	Correlación de Pearson	0,145*
¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de redes sociales como <i>LinkedIn</i> e <i>InfoJobs</i> ?	Correlación de Pearson	0,314**
¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de contactos?	Correlación de Pearson	0,044
“¿Cuánto cree que es valorado el currículum vitae por las empresas a día de hoy?”	Correlación de Pearson	1

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4.2 se aprecian los resultados del análisis de la correlación de Pearson para las variables concretas. Es destacable la relación obtenida entre la variable de referencia (percepción de la importancia del CV) y aquella que trata la efectividad de las redes sociales como *LinkedIn* e *InfoJobs* para la búsqueda de empleo, ya que se obtiene una puntuación de 0,314**, lo que significa que, cuanto más se piensa que el CV es valorado

por las empresas hoy en día, más se cree que las redes sociales como *LinkedIn* e *InfoJobs* son efectivas para la búsqueda de empleo.

Por otro lado, también se puede argumentar, en función de los resultados obtenidos, que cuánto más se piense que la búsqueda de empleo a través de contactos es efectiva, menos importancia se le da al CV.

4.5.3. Prueba de U de Mann-Whitney

Una analizadas variables del bloque del conocimiento del término de Responsabilidad Social Corporativa y del bloque de la búsqueda de empleo, se procedió a realizar un análisis estadístico para las variables del bloque del cuestionario referente a los procesos de selección desde la perspectiva de los candidatos.

Para ello, se ha relacionado las variables que se consideran más determinantes del cuestionario, esto es, las de “¿ha llegado a rechazar el trabajar en una empresa porque el proceso de selección le resultó una experiencia negativa?” y “¿le ha llegado a afectar psicológicamente una experiencia negativa en un proceso de selección?” con las variables anteriormente tratadas de efectividad en cuanto a las formas de buscar empleo, para así determinar el grado de relación entre unas y otras, y tratar de detectar si la forma de buscar empleo influye o no en la experiencia posterior del proceso de selección.

En la Tabla 4.3 se muestran los resultados del análisis donde se han relacionado las variables de efectividad percibida con las respuestas a la pregunta “¿ha llegado a rechazar el trabajar en una empresa porque el proceso de selección le resultó una experiencia negativa?”.

En este caso cabe destacar que la hipótesis nula planteada (H_0) es si las variables son independientes por lo que una no influye a la otra. Fijándose en la significación asintótica, se puede apreciar que todas las variables de efectividad son independientes respecto a la variable de referencia, excepto la variable de efectividad percibida de buscar empleo a través de redes sociales como *LinkedIn* e *InfoJobs*, ya que la significación en este caso es menor de 0,05 y de ahí que se puede decir que esta variable tiene una relación con la variable tomada como referencia.

Tabla 4.3. Prueba de U de Mann-Whitney entre la variable de rechazo de puesto de trabajo con las variables de efectividad percibida a la hora de buscar empleo

	¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de mirar ofertas en internet?	¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de redes sociales como <i>LinkedIn</i> e <i>InfoJobs</i> ?	¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de contactos?	“¿Cuánto cree que es valorado el curriculum vitae por las empresas a día de hoy?”
U de Mann-Whitney	6375,000	5482	5805	6001,500
Sig.Asintótica (bilateral)	0,831	0,035	0,152	0,327

Fuente: Elaboración propia

Para poder argumentar el tipo de relación que se trata, se tendrá en cuenta la puntuación obtenida en la Tabla 4.4, donde el valor de Rango Promedio nos proporcionará la información necesaria.

Tabla 4.4. Tabla de Rangos que determina qué tipo de relación existe entre las variables

	“¿Ha llegado a rechazar el trabajar en una empresa porque el proceso de selección le resultó una experiencia negativa?”	N	Rango Promedio
¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de redes sociales como <i>LinkedIn</i> e <i>InfoJobs</i> ?	No	127	107,17
	Sí	102	124,75

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se aprecia en la Tabla 4.4, el Rango Promedio del valor “sí” es mayor que el del valor “no”, por lo que se puede determinar que aquellos individuos que rechazaron una oferta de trabajo por el proceso de selección son, del mismo modo, aquéllos que perciben más efectividad en la búsqueda de empleo a través de *LinkedIn* e *InfoJobs*, lo que nos viene a decir que los individuos que utilizan este tipo de redes sociales con usuarios que le dan más importancia al trato del candidato en los procesos de selección, ya que han llegado a rechazar el trabajar en una empresa por la mala experiencia del proceso.

Posteriormente, se procedió a realizar el mismo análisis, pero considerando ahora como variable de referencia la de “¿le ha llegado a afectar psicológicamente una experiencia negativa en un proceso de selección?”. Primeramente se tendrá en cuenta el nivel de significación de las variables para determinar si son independientes respecto a la variable de referencia o si, por el contrario, existe algún tipo de relación. En la Tabla 4.5 se pueden apreciar los resultados.

Tabla 4.5. Prueba de U de Mann-Whitney entre la variable de impacto psicológico de un proceso de selección con las variables de efectividad percibida a la hora de buscar empleo

	¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de mirar ofertas en internet?	¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de redes sociales como <i>LinkedIn</i> e <i>InfoJobs</i> ?	¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de contactos?	“¿Cuánto cree que es valorado el currículum vitae por las empresas a día de hoy?”
U de Mann-Whitney	6100,000	5866,000	5414,000	6155,500
Sig.Asintótica (bilateral)	0,717	0,387	0,066	0,808

Fuente: Elaboración propia

Desarrollando los resultados de la Tabla 4.5, y centrándose en el nivel de significación, se aprecia que todas ellas son mayores a 0,05, por lo que son independientes a la variable

de referencia, lo que se puede interpretar como que un impacto psicológico en el empleado dado por un proceso de selección no influye en la percepción de la efectividad de las diferentes formas de buscar empleo.

4.6. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS

A fin de profundizar más en la investigación y de obtener un análisis mucho más enriquecedor, teniendo así otra perspectiva de la Responsabilidad Social corporativa y de los procesos de selección, se procedió a la realización de entrevistas en profundidad a profesionales de recursos humanos de diferentes empresas. La entrevista fue realizada con un guion estructurado compuesto por preguntas de diversa índole para abarcar los mismos temas que se trataron en el cuestionario, dejando una parte final para comentar algunos de los resultados obtenidos en la encuesta.

4.6.1. Presencia de la Responsabilidad Social Corporativa en los procesos de selección desde la perspectiva de profesionales de recursos humanos

Las primeras dos preguntas de la entrevista se pueden categorizar como las relacionadas con el término de Responsabilidad Social Corporativa. En un primer momento se preguntó por el concepto en sí, y la segunda pregunta trató sobre la presencia de la RSC en los procesos de selección desde el punto de vista de los candidatos.

Para la primera pregunta, la respuesta por parte de los entrevistados ha sido similar en todos los casos, pues todos los profesionales coinciden que la Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso de la empresa con la sociedad y el impacto que la empresa genera en ella en función de las actividades y/o acciones que realice.

En cuanto a la segunda pregunta de este primer bloque, sobre “¿qué reflejo o importancia tiene la Responsabilidad Social Corporativa en los procesos de selección?”, se obtuvieron respuestas interesantes, pues si bien todos los profesionales aseguran que la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa en los procesos de selección es mucha y un factor clave para la experiencia del candidato, muchos aseguran que es un concepto que debería fomentarse más en este campo. Algunas respuestas textuales de interés respecto a esta pregunta son las siguientes:

- *“Teóricamente mucha, pero no es algo que las empresas trabajen bien y en profundidad, y los candidatos lo valoran, pero por debajo de otras muchas cuestiones (salario, proyecto, producto, plan de carrera...)”.*
- *“Es un valor añadido, tanto para la empresa como para el futuro trabajador, en la medida en que ofrece prestaciones positivas para todas las partes implicadas y supone una importante diferenciación, pues no todas las empresas cuentan con un plan idóneo de responsabilidad social. Debería fomentarse más”.*
- *“En los procesos de selección tiene importancia clave, desde los primeros contactos con los candidatos a los puestos seleccionados hasta el cierre de dichos procesos a todos los candidatos, sean o no las personas seleccionadas para el puesto finalmente. En la actualidad, y con los procesos digitalizados, el volumen de candidatos que acceden a cada puesto es a veces tan grande que es muy difícil poder hacer un cierre de todas las candidaturas que cumpla con una RSC acorde a estos principios. En mi caso al menos, a los candidatos con los que haya habido un primer contacto siempre procuro cerrar el proceso con una contestación y no dejándolo en el aire”.*

Centrándose en estos testimonios se puede argumentar que, si bien todos los profesionales de recursos humanos entrevistados tienen clara la importancia de la RSC en un proceso de selección, muchos de ellos a su vez aseguran que no en todas las empresas se fomenta del todo. Es destacable también el hecho de que, según uno de los entrevistados, por parte de los candidatos es más valorado el salario y el proyecto de trabajo que el propio proceso de selección.

En comparación con los resultados obtenidos en la encuesta se puede argumentar que en buena medida están alineados, pues el conocimiento del concepto de Responsabilidad Social Corporativa es amplio y se considera que la experiencia del candidato en los procesos de selección es clave en este aspecto, ya que en los resultados de la encuesta, un 63% de la muestra estaba muy de acuerdo en que una actividad clave de la RSC es el trato al candidato en los procesos de selección, y un 21% aseguraba estar bastante de acuerdo al respecto.

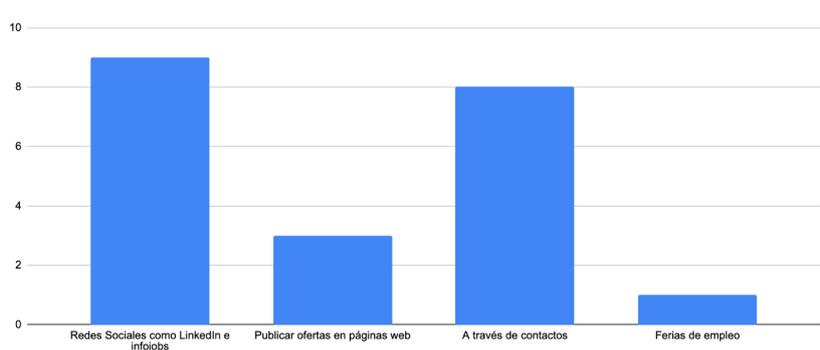
4.6.2. La búsqueda y selección de candidatos por parte de profesionales de recursos humanos

A fin de intentar hacer paralelismos entre entrevistas y encuestas, el siguiente bloque de preguntas tiene que ver con la forma en que se procede a la búsqueda del candidato por parte de los profesionales de recursos humanos con el propósito de realizar comparaciones con la búsqueda de empleo, tema tratado en la encuesta.

La primera pregunta de este bloque entra de lleno en la búsqueda de personal, ya se preguntó a los entrevistados “A la hora de buscar personal, ¿qué método es el que más suele utilizar? ¿Publica las ofertas de su empresa en internet? ¿Hace uso de redes sociales profesionales como *LinkedIn* o *InfoJobs*? ¿A través de contactos?”.

Las respuestas a la primera de las preguntas en cuestión se muestran en el Gráfico 4.16. En cuanto a ellas, si bien muchos profesionales han indicado que varía la forma de búsqueda de candidatos en función del sector y/o posición, 9 de los 11 encuestados totales remarcaron que al menos una de las formas que utilizan para la búsqueda de candidatos es mediante el uso de redes sociales como *LinkedIn* e *InfoJobs*, opción seguida por la de “a través de contactos”, con un total de 8 respuestas en relación con esta modalidad.

Gráfico 4.16. Formas más usadas para buscar candidatos por los profesionales de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

A continuación, la siguiente pregunta de este bloque sigue con el uso de *LinkedIn* por parte de los candidatos, y cómo los profesionales de recursos humanos lo valoran de cara a la elección de un profesional, por lo que la pregunta es “¿Valora el hecho de que un posible candidato tenga su perfil de *LinkedIn* optimizado? ¿Le genera buena impresión de cara a elegir candidatos?”.

Cabe destacar que las respuestas a esta pregunta reafirman la importancia que cobra *LinkedIn* en los procesos de selección, ya que todos los entrevistados han señalado que sí valoran un perfil de *LinkedIn* optimizado porque genera buena impresión. No obstante, algunos de los entrevistados señalaron que, aunque sí que lo valoran, no es algo que sea excluyente, ya que también siguen teniendo en cuenta el currículum vitae y otros factores, como se puede apreciar en algunas de las siguientes respuestas textuales:

- *“Sin duda es importante, pero no definitivo a la hora de reclutar posiciones concretas. Debemos leer entre líneas y el CV actualmente sigue aportando valor. Es verdad que una buena impresión supone un punto positivo, pero en el fondo lo importante es que la persona esté en el centro. Para mí vale más un perfil potente con un mal perfil en LinkedIn a la hora de reclutar en el sector Retail”.*
- *“Si tiene un perfil en LinkedIn no es que sea un plus para pasar a otra fase del proceso, pero sí que facilita su búsqueda y contacto. No obstante, para mí un CV ‘físico’ me aporta muchos más datos de la personalidad del candidato que LK que, debido a su estandarización, es más complejo como organización, claridad, creatividad...”.*

Comparando dichas respuestas con las obtenidas en la encuesta se pueden encontrar notables coincidencias. Los encuestados aseguraron que las formas que perciben como más efectivas a la hora de buscar empleo son “a través de contactos”, opción seguida muy de cerca por la de “a través del uso de redes sociales como *LinkedIn* e *InfoJobs*”, las cuales son las formas más utilizadas según los profesionales de recursos humanos entrevistados.

Por otro lado, los encuestados señalaron como primera forma en la que buscarían empleo el uso de *LinkedIn* e *InfoJobs*, seguida de la forma de referenciarse a través de contactos.

4.6.3. Experiencia en los procesos de selección por parte de profesionales de recursos humanos

Como su propio título indica, el bloque situado a continuación tiene que ver con la experiencia en los procesos de selección, tal y cómo se trató en la encuesta.

Primeramente, y volviendo en cierta medida al concepto de RSC, se preguntó a los entrevistados si consideran que un proceso de selección, así como las prácticas utilizadas en él, tiene que estar en consonancia con los valores y forma de trabajar de la empresa.

Una vez más, las respuestas han sido bastante parecidas por parte de los entrevistados, pues todos ellos aseguran que, sin duda, tiene que estar en consonancia, aunque es destacable el hecho de que ha habido respuestas en las que se aseguraba que no siempre es así o que muchas veces es difícil trasladar esos valores. Algunas respuestas textuales interesantes fueron las siguientes:

- *“Debería ser siempre así, aunque no siempre lo sea”.*
- *“Por supuesto, si no estás engañando al candidato y la experiencia del candidato es confusa. Es importante mostrar transparencia desde que se publica una oferta en los valores de la compañía. Si te dicen que vas a ver una película que se llama X y luego cuando empieza la película en el título pone Y, seguramente te marches del cine...”.*
- *“Es complicado, pero sí, tiene que estarlo. A veces trasladar cultura y valores a través de comportamientos es complejo por la celeridad del mundo real o la dificultad que puede tener un determinado sector, pero sí, siempre tiene que ser de ese modo, o por lo menos acercarse todo lo posible”.*

La siguiente pregunta del presente bloque realizada a los encuestados ha sido “Ya sea para bien o para mal, ¿le ha llegado a cambiar la percepción de un candidato a raíz del comportamiento que ha tenido en un proceso de selección concreto?”.

Todos los entrevistados aseguran que, efectivamente, sí, tanto para bien como para mal. Algunos de ellos aseguran que un CV ha de estar en consonancia con la persona y no siempre es así, y también esa percepción ha influido, dados comportamientos que no fueron del todo acertados, como se señala en la siguiente respuesta textual:

- *“Sí, he recibido una candidata junior que ha entrado con su padre dentro de la fábrica, como si tu padre te tiene que acompañar hasta dentro, y no puede quedarse en el coche esperando. Esa candidata me dio una imagen de falta de madurez total y fue descartada”.*

En este caso, estas respuestas pueden ser comparadas perfectamente con las obtenidas a la pregunta de la encuesta en la cual se decía “¿A raíz de un proceso de selección, le ha cambiado la percepción inicial que tenía sobre la empresa?” y, tal y como se pudo apreciar en el análisis descriptivo realizado con anterioridad, un 78,9% de la muestra aseguró que sí le había cambiado esa percepción de la empresa tras la experiencia vivida en el proceso, lo que se asemeja en gran medida a los resultados obtenidos desde la perspectiva, en este caso, de los profesionales de recursos humanos. Todo ello lleva a

concluir que la ejecución de un proceso de selección es vital de cara a la percepción, tanto por parte de los candidatos hacia la empresa como por parte de los responsables de recursos humanos hacia los candidatos. Los procesos han de ser coherentes y de calidad, y eso se retroalimentará en una mejor experiencia para los candidatos, y éstos han de realizar un CV que refleje fielmente su perfil y han de ser profesionales en el transcurso de los procesos.

Siguiendo con el presente bloque de preguntas, a continuación se tuvo en cuenta la motivación del candidato, y cómo un proceso de selección pudo influir en su posterior motivación y rendimiento en el puesto. La pregunta concreta fue “¿Cree que la ejecución proceso de selección hacia un candidato influye en su posterior motivación y rendimiento en su puesto de trabajo si finalmente es seleccionado?”.

En este caso sí que se pueden apreciar más disparidades en las respuestas por parte de los entrevistados, pues 2 de los 11 aseguran que sí que influye, pero que lo que es determinante es el proceso de *onboarding* realizado posteriormente, así como el tipo de líder que la nueva incorporación se encuentre en la empresa, lo que ayudará a una mejor integración y, por lo tanto, a una mayor motivación y rendimiento en la entidad. Por otro lado, un entrevistado asegura que, si bien un proceso de selección influye en la percepción, no influye como tal en la motivación y rendimiento posterior en el puesto, y sí lo harán otros factores como las condiciones del puesto o el clima laboral.

En términos generales se puede argumentar que los entrevistados sí creen que el proceso de selección tiene que ver con el desempeño en el puesto y la motivación del candidato elegido, pero no en su totalidad, pues los procesos de *onboarding*, así como el clima laboral y la figura del líder serán factores asimismo determinantes.

Esta pregunta también es perfectamente comparable con la realizada en la encuesta acerca de la motivación, la cual tenía la misma estructura, y donde se pudo comprobar que un 75% de los encuestados asegura que un proceso de selección sí influye en la motivación posterior del candidato elegido en el puesto.

4.6.4. Preferencia por la modalidad de la entrevista de trabajo por parte de los profesionales de recursos humanos

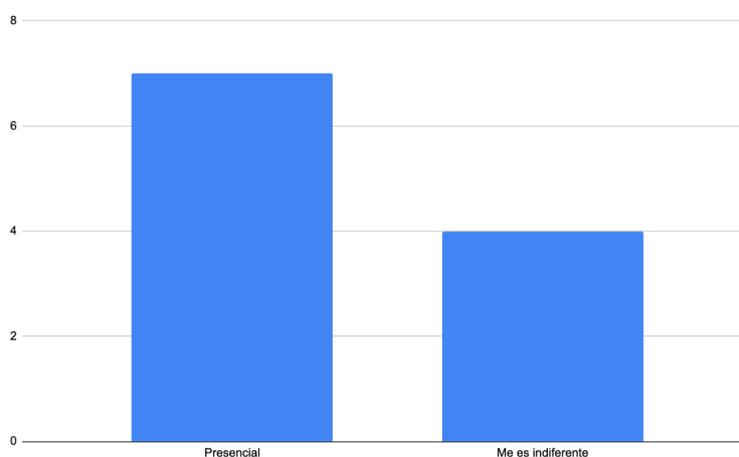
De igual manera que en la encuesta, se realizaron varias preguntas que tratan los temas de las modalidades existentes hoy en día en la realización y/o ejecución de las entrevistas

de trabajo, a fin de comparar las preferencias entre los encuestados y los responsables de recursos humanos de las empresas.

La primera pregunta de este bloque es “¿Cómo prefiere que sea una entrevista de trabajo? ¿De modalidad presencial, online o le es indiferente?”.

Las respuestas obtenidas se pueden apreciar en el Gráfico 4.17. En este caso se observa que en ninguna ocasión un entrevistado ha comentado que prefiere una entrevista de modalidad online, por lo que las respuestas se han limitado a “presencial” y a “me es indiferente”. De los 11 entrevistados, 7 aseguran que prefieren hoy en día entrevistas presenciales, y un total de 4 aseguran que les es indiferente.

Gráfico 4.17. Preferencia de modalidad de la entrevista por parte de los profesionales de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

Comparando con los resultados obtenidos con los correspondientes a la misma pregunta de la encuesta, se ve cómo se trata nuevamente de resultados muy parecidos, ya que ninguno de los encuestados aseguró que prefiriera una entrevista online, en tanto el 56,6% aseguró que prefiere una entrevista presencial, y el 43,4% que le es indiferente.

La siguiente pregunta es la concerniente al desarrollo de la entrevista, la cual es “De cara al desarrollo de la entrevista, ¿prefiere que sea una tradicional? ¿Interactuando el responsable de la entrevista con el candidato? ¿O prefiere optar por otras posibilidades, como dinámicas de grupo?”.

Para esta pregunta se obtuvieron respuestas de muy diversa índole. La mayoría de encuestados prefieren la modalidad de una entrevista tradicional, si bien varios de ellos señalan que un desarrollo u otro dependerá del tipo de puesto, ya que si se busca a un

profesional que tendrá que desempeñar funciones en varios puestos, lo ideal sería la realización de una dinámica de grupo.

Algunas respuestas textuales interesantes son las siguientes:

- *“Nosotros buscamos normalmente puestos científicos muy concretos en los que sólo se da lugar a hacer entrevista tradicional”.*
- *“Depende del proceso y de los candidatos. Lo más importante es saber qué es lo que necesitas evaluar antes de decidir cómo quieres hacer el proceso de selección. Hacer métodos de entrevistas extravagantes y diferentes tienen sentido si se persigue algo en concreto, pero si se hacen por puro ‘postureo’ no conseguirás evaluar las variables que necesitas para tomar la mejor decisión”.*
- *“Ambas son válidas, y se opta por una u otra dependiendo de las características que se busquen en el candidato. Por ejemplo, si se va a trabajar estrechamente con él, interesa conocer sus reacciones de primera mano; si lo que se busca es conocer su capacidad para trabajar en equipo, las dinámicas de grupo pudieran ser de gran ayuda al poner a las personas frente a posibles problemas reales y ver si son capaces o no de coordinarse para resolver una posible situación de crisis en la empresa.”*

En comparación con las respuestas obtenidas en la encuesta para la misma pregunta, un 53,3% de los encuestados prefieren una entrevista tradicional, mientras que un 38,3% asegura le es indiferente una forma u otra.

4.6.5. Interpretación de resultados obtenidos en la encuesta desde la perspectiva de los responsables de recursos humanos

A fin de enriquecer más la investigación, la parte final de la entrevista en profundidad realizada a los profesionales de recursos humanos ha sido enfocada a comentar algunos de los resultados obtenidos en la encuesta, para conocer qué piensan al respecto los profesionales del sector.

Primeramente se comentó a los entrevistados el resultado obtenido de la pregunta que trataba el tema de la percepción de una empresa y cómo esta puede variar en función del proceso de selección de la empresa, por lo que se planteó la siguiente pregunta “Un 78,9%

de los encuestados asegura que le ha cambiado la percepción de una empresa tras un proceso de selección, ¿qué opina acerca de esto?”.

La mayoría de los entrevistados han respondido que es algo totalmente comprensible, mencionando el carácter esencial de la figura de la persona encargada de hacer la entrevista y valorando la importancia de un proceso de selección, ya que el impacto que genera es muy alto. Las respuestas han sido, de forma generalizada, coincidentes.

Algunas de las respuestas textuales más interesantes son las siguientes:

- *“Lo entiendo, el entrevistador es pieza fundamental de la imagen de la empresa, y debemos explicar el negocio, el puesto para atraer a los mejores candidatos”.*
- *“Al hilo de lo anteriormente comentado, creo que van muy en consonancia las instalaciones de la empresa, la forma de desarrollar la entrevista, la estructura organizativa, lo que te ofrecen en ese puesto... Vivimos en un mundo donde la imagen es esencial y, por tanto, debe atraernos desde el inicio.*

Sin ir más lejos, existen candidatos que, una vez les has realizado la entrevista, si han detectado que algo no les ha cuadrado, cuando posteriormente contactas con ellos para hacerle una oferta te manifiestan que no se encuentran ya disponibles o directamente no les interesa, sea la oferta que sea...”.

A continuación, se comentó a los entrevistados los resultados obtenidos en la encuesta a la pregunta de si un proceso de selección ha llegado a afectar psicológicamente a un candidato. La pregunta concreta fue “Se le ha preguntado a los encuestados si un proceso de selección le ha llegado a afectar psicológicamente, y un 60,5% ha respondido de forma afirmativa ¿A qué cree que se debe?”.

En este caso, ha sido interesante observar como algunos de los entrevistados aseguran que son los candidatos los que muchas veces se ponen más presión de la que hay, y que tienen miedo por naturaleza a no conseguir un puesto. Por otro lado, uno de los entrevistados comenta que los procesos de selección varían mucho en función de la cualificación pedida para el puesto. Otras posturas más autocríticas aseguran que en numerosas ocasiones son muchos los candidatos que se presentan a las vacantes y, además, muchos de ellos sin cumplir los requisitos pedidos, por lo que el porcentaje de descarte es muy elevado. También, 3 de los 11 entrevistados aseguran que no todas las personas (empleados y no solo candidatos) están preparadas para realizar una entrevista de trabajo. Por último, muchos entrevistados hablan del *feedback*, que muchas veces no se proporciona por parte de la empresa, cuando no debería de ser así.

Por último, se quiso realizar una pregunta acerca del nivel de rechazo por parte de los encuestados a trabajar en una empresa sólo por la experiencia vivida en un proceso de selección. La pregunta concreta fue “Un 43,4% de los encuestados asegura haber rechazado un puesto de trabajo aun siendo seleccionado por la experiencia que ha tenido en el proceso de selección. ¿Qué opina acerca de ello? ¿Le parece un porcentaje alto?”. En cuanto a las respuestas obtenidas, es destacable que sólo un entrevistado argumenta que le parece un porcentaje bajo, mientras que los demás aseguran que les parece un porcentaje alto. Muchos de los entrevistados argumentan, tras este dato, que hay mucho que mejorar en el desarrollo de los procesos.

Algunas respuestas textuales de interés son las siguientes:

- *“Está claro que todavía nos queda mucho por mejorar respecto al tratamiento que reciben los candidatos en un proceso de selección”.*
- *“Va en consonancia mi respuesta con la otra pregunta de este apartado. Me parece incluso bajo el porcentaje, pero bien es cierto, como digo anteriormente, que depende de los sectores y tu formación académica previa”.*
- *“Me parece alto, aunque una buena señal, ya que quiere decir que la gente es exigente a la hora elegir dónde trabajar, lo cual me parece correcto. Todavía hoy en día hay muchas empresas que deberían aprender a tratar mejor a sus empleados, pero no sólo a los nuevos. Y crear culturas donde la gente quiera estar y en las que quiera aportar para conseguir objetivos ambiciosos y estimulantes.”*

Tal y como se ha podido apreciar en el presente apartado, sin duda la comparación de los resultados obtenidos en la encuesta realizada primeramente con los de las entrevistas en profundidad a profesionales de recursos humanos ha sido muy interesante, encontrándose sobre todo coincidencias significativas entre ambas perspectivas y mostrándose reflexiones a tener en cuenta por parte de los profesionales entrevistados que reafirman la idea y la importancia de un buen desarrollo de un proceso de selección, que influye en la percepción de marca y su impacto en los candidatos.

Tras todos los resultados obtenidos, tanto a nivel de encuesta como de entrevista en profundidad, se ha conseguido dar respuesta a los objetivos planteados en un primer momento.

El objetivo principal planteado era el de averiguar si de forma general existe un comportamiento socialmente responsable en los procesos de selección, y se han podido

constatar porcentajes elevados de respuestas afirmativas a las preguntas de la encuesta que trataban temas de impacto psicológico de los candidatos. Por su parte, muchos profesionales entrevistados aseguran que hay que mejorar en estos procesos de selección, por lo que se puede concluir que, de forma general y en función de los resultados obtenidos en esta investigación, no hay de forma generalizada un comportamiento socialmente responsable en los procesos de selección y aún hay mucho que mejorar en su desarrollo y ejecución.

En cuanto al primero de los objetivos secundarios, el relacionado con la RSC y su grado de conocimiento con todo lo que abarca, y en función de las respuestas obtenidas, se puede afirmar que el conocimiento de la Responsabilidad Social Corporativa es algo ya generalizado y que, además, tal y como se ha demostrado en el análisis estadístico mediante la técnica de Chi-Cuadrado, la edad no es un condicionante acerca del conocimiento de este concepto y por ello es un concepto conocido por la población en general.

Por lo que se refiere al segundo y último objetivo secundario planteado, el de averiguar el grado de influencia de un proceso de selección en un candidato, en este caso se puede afirmar de forma rotunda que el impacto es muy elevado, pues se ha constatado cómo un proceso de selección puede afectar en gran medida a la percepción de marca, a la motivación y al rendimiento en el puesto, e incluso afecta psicológicamente a las personas.

5. CONCLUSIONES

Tal y como se ha podido constatar en páginas precedentes, la Responsabilidad Social Corporativa es un término que se encuentra muy presente hoy en día en muchas empresas. En una era donde los consumidores están cada vez más documentados y formados, éstos exigen a las empresas prácticas socialmente responsables, las cuales resultan ser determinantes en numerosos aspectos como, por ejemplo, el beneficio de las empresas.

Siguiendo con lo anterior, una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa se compone de numerosos factores, medioambientales, económicos, políticos, sociales, personales... En concreto, y en cuanto a este último factor, no sólo se deben abordar la fidelidad y las buenas prácticas al cliente, sino también el trato a los empleados.

Son muchas las empresas que apuestan por llevar a cabo políticas que favorecen el trato a sus empleados, y ello por numerosos motivos. Para empezar, es una forma de lograr una orientación por parte de toda la organización a un mismo objetivo. Por otro lado, el mantener en la empresa a empleados motivados y un buen ambiente de trabajo favorece el rendimiento en las actividades a realizar y, además y de forma obvia, la empresa realiza una acción de Responsabilidad Social Corporativa valorada por los consumidores y que, sin duda, ayuda a lograr una mayor y mejor percepción de marca. Para lograr lo anterior, las empresas recurren a herramientas de marketing interno, muy utilizadas y relacionadas con los departamentos de recursos humanos.

Con lo anterior se ha hablado de buenas prácticas hacia el cliente y de trato al empleado, pero no hay que olvidar otra práctica que involucra directamente a las empresas en su relación con las personas, como son los procesos de selección. Dichos procesos son, sin duda, acciones clave para cualquier empresa que esté deseando contratar, pues la atracción del talento necesario y cualificado es algo primordial para cualquier organización. Ya son varias las empresas que utilizan técnicas innovadoras que favorecen la valoración de la experiencia del candidato en los procesos de selección como, por ejemplo, la empresa L'Oréal, que apuesta por unos procesos de selección muy sostenibles y orientados a las personas.

En cuanto a las conclusiones obtenidas tras la realización del estudio empírico, cabe mencionar las siguientes:

- La Responsabilidad Social Corporativa es un concepto que hoy en día es conocido por la generalidad de la población, independientemente de la edad y del cambio generacional de las personas.
- Por lo general, la población conoce la amplitud del concepto de Responsabilidad Social Corporativa y todas las prácticas que abarca y/o implica una estrategia en este ámbito.
- Las redes sociales juegan un papel clave y decisivo en la búsqueda de empleo. En los procesos de selección actuales, redes sociales como *LinkedIn* son muy utilizadas, tanto por los candidatos para buscar trabajo, como por parte de los profesionales de recursos humanos para reclutar. Estos últimos, además, aseguran que tener un perfil de *LinkedIn* bien optimizado genera una buena impresión, si bien no es algo determinante.
- La forma de buscar empleo percibida como más efectiva por parte de la muestra de encuestados es la que tiene que ver con el uso de contactos. Además, numerosos profesionales de recursos humanos aseguran que también cuentan con programas de promoción interna para reclutar, siendo la segunda opción percibida como más efectiva la del uso de redes sociales como *LinkedIn* e *InfoJobs*.
- El currículum vitae sigue siendo algo muy valorado por las empresas a día de hoy, y los profesionales de recursos humanos lo continúan teniendo en cuenta en sus procesos de selección.
- Los procesos de selección generan un impacto muy elevado en las personas, indicando los resultados obtenidos que los candidatos son capaces de rechazar el trabajar en una empresa, aun siendo seleccionados, sólo por cómo se ha realizado el proceso de selección.
- Siguiendo con lo anterior, también se considera que un proceso de selección influye en la percepción de marca de las empresas, pues personas que han pasado por procesos de selección aseguran que la percepción de marca que tenían en un inicio se ha visto afectada.
- Además, un proceso de selección influye en la motivación y rendimiento posterior de los candidatos seleccionados en el puesto.
- Por lo general, la entrevista presencial todavía sigue siendo la forma preferida para el reclutamiento de personal, si bien no de una forma absoluta, ya que las

reuniones online cada vez son más habituales, y muchas personas aseguran que les es indiferente que las entrevistas se desarrollen bajo una u otra modalidad.

- Por otro lado, y en cierto modo relacionado con lo anterior, por lo general las personas prefieren una entrevista tradicional a la realización de una dinámica de grupo, si bien muchas aseguran que les es indiferente. Por parte de los profesionales de recursos humanos, se argumenta que la forma de hacer una entrevista u otra dependerá del tipo de perfil que se busque, así como de la posición o puesto de trabajo a cubrir.

- Por lo general, las formas de buscar empleo, y asimismo las de buscar candidatos por parte de los profesionales de recursos humanos son coincidentes, lo que influye en la efectividad percibida de cada una de las formas de buscar empleo planteadas.

- Desde la perspectiva de los profesionales de recursos humanos, y tras observar los resultados obtenidos en la encuesta, se asegura que, sin duda, el impacto de las entrevistas de trabajo es elevado y que hay que mejorar, pero también el candidato ha de saber gestionar estos procesos, pues muchos de ellos tienen miedo al rechazo y al no encontrar un trabajo, además, el porcentaje de rechazo es elevado, ya que son muchos los candidatos que se presentan a vacantes en las que no cumplen los requisitos solicitados.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos para ambos puntos de vista en el estudio empírico, se puede concluir que los procesos de selección generan un impacto muy elevado en las personas implicadas, y que tienen que ser parte de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas.

En este sentido son muchos los consumidores que demandan este tipo de prácticas, ya que una buena estrategia de RSC cambia la percepción de marca en la mente del consumidor, y en el caso de los procesos de selección no puede ser de otra manera. Es por ello por lo que empresas grandes como L'Oréal emplean métodos novedosos en sus procesos de selección de personal, ya que hoy en día son cruciales e influyen no sólo en la propia percepción de la entidad, sino incluso en la motivación y rendimiento en el puesto.

En plena era digital, las redes sociales juegan un papel determinante y crucial en estos procesos. Por un lado, los candidatos tienen mucha más información de las empresas y, por otro, las empresas pueden obtener información de los candidatos y, además, ejecutar

sus procesos de forma innovadora y diferente de manera que se favorezca la puesta en valor de la experiencia del candidato.

En función de los resultados obtenidos, si bien son muchas las empresas y profesionales que apuestan por unos procesos de selección sostenibles, se considera que la presencia de acciones de Responsabilidad Social Corporativa en las entidades durante los procesos de selección podría ser mayor, ya que ha quedado demostrado que el impacto es muy elevado y tiene consecuencias en las empresas.

5.1. LIMITACIONES

Las limitaciones que se encontraron durante el proceso de desarrollo del trabajo fueron las siguientes:

- En la revisión de la teoría, los informes y artículos sobre conceptos como *employer branding* o de experiencia de candidatos son escasos.
- Al igual que lo anterior, si bien son muchos los artículos e informes del concepto de marketing interno, se echan en falta más informes acerca de la estrecha relación de este concepto con el departamento y funciones de recursos humanos.
- De cara a la parte práctica, se preguntó en el cuestionario por los efectos de los procesos de selección como, por ejemplo, el relacionado con la percepción de marca, y si bien se obtuvieron resultados interesantes, no se pudo plantear una pregunta de respuesta abierta, por lo que no se sabe con certeza si la percepción ha cambiado para bien o para mal.
- Por otro lado, la muestra no fue del todo representativa, dado que el perfil demográfico de los encuestados era muy parecido. Asimismo, la principal vía de obtención de respuestas fue a través de *LinkedIn*, lo que pudo condicionar algunas respuestas.
- Finalmente, y en cuanto a las entrevistas en profundidad, si bien se obtuvieron datos y resultados a partir de las realizadas, llevarlas a cabo fue un proceso complejo y hubiera enriquecido el análisis haber contado con más entrevistas a profesionales de recursos humanos.

5.2. SUGERENCIAS PARA FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Teniendo presentes tanto los resultados obtenidos como las limitaciones que acaban de ser planteadas, se proponen las siguientes líneas de investigación para la continuación del estudio empírico:

- Ampliar el tamaño de la muestra, tanto en cuanto a número de encuestados y diversidad de perfiles, como recogiendo respuestas desde otros canales más diversos, para así obtener una muestra y, consecuentemente, unos resultados más representativos.
- Investigar más en profundidad el tipo de impacto que generan los procesos de selección en las personas implicadas.
- Desarrollar más en profundidad y de forma más exhaustiva lo tocante a qué métodos y qué formas utilizan las empresas hoy en día para la realización de procesos de selección de candidatos, a fin de conseguir determinar cuáles son los procesos más orientados a la puesta en valor de la experiencia del candidato.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ABC (2014). *La hija de un empleado de Google logra una semana libre para su padre tras enviar una adorable carta*. ABC Redes. Recuperado el 6 de Abril de 2021 de <https://www.abc.es/tecnologia/redes/20140623/abci-nina-carta-adorable-google-201406232100.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>
- AMA (2017). *What is Marketing? — The Definition of Marketing* — AMA. Recupero el 30 de abril de 2021 de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Areté Activa (2018). *8 Ejemplos de Selección de Recursos Humanos y Personal Sorprendentes*. Arété Activa. Recuperado el 22 de abril de 2021 de <https://www.arete-activa.com/ejemplos-seleccion-recursos-humanos-sorprendentes-2/>
- Barranco. (2007). *Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos*. Tendencias 21. Recuperado el 22 de abril de 2021 de https://www.tendencias21.es/marketing/Marketing-Interno-y-Gestion-de-Recursos-Humanos_a14.html
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol. 9, nº. 4/5, 501.
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: a multinational research on the construction of employer brand. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica*, 34-53. Recuperado el 6 de abril de 2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Bohnenberg, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* [Tesis doctoral, Universitat de les Illes Balears]. Recuperado el 30 de marzo de 2021 de <https://www.tdx.cat/handle/10803/9421#page=42>

- CAVALA (2021) *Beneficios de la Responsabilidad Social Corporativa*. Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado el 30 de marzo de 2021 de <https://responsabilidad-social-corporativa.com/beneficios-de-la-responsabilidad-social-corporativa/>
- Cuervo García, A. (1994). *Introducción a la Administración de Empresas*. 6ª ed. Civitas.
- Das, M. (2019). *Employer Branding: el arma secreta para ganar la Guerra por el Talento. Thinking for Innovation*. IEBS. Recuperado el 2 de abril de 2021 de <https://www.iebschool.com/blog/employer-branding-rrhh-2-0/>
- Equipo Vértice. (2008). *Selección de personal - Equipo Vértice - Google Libros*. Recuperado el 17 de abril de 2021 de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OoIlgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=definicion+procesos+de+seleccion&ots=VeKXr994BT&sig=YmH7TpJXViY54qbALWjbJUVmnhY#v=onepage&q=definicion+procesos+de+seleccion&f=false>
- Fuentes Jiménez, Pedro Antonio (2009). PERSPECTIVAS. *OPERATIVA DEL MARKETING INTERNO: PROPUESTA DE MODELO DE ENDOMARKETING. PERSPECTIVAS*, (23),189-231. Recuperado el 9 de Julio de 2021 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012>
- García Castro, P. E., Gatica Barrientos, M. L., Cruz Rosa, E. R., Luis Gatica, K., Vargas Hernández, Rubí del Rosario; Hernández García, J., Ramos Velázquez, V. A., & Macías Díaz, D. M. (2016). Vista de Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Recruitment and social networks*. 6 (12), 1-17. Recuperado el 21 de abril de 2021 de <http://ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226/1024>
- García, J., & Antonio, P. (2004). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *La «P» mayúscula de los procesos de selección*, 20(2), 263–272. Recuperado el 17 de abril de 2021 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317999008>
- Garrigues-Walker, & Juan, T.S. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa y Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 21 de abril de 2021 de

<https://medium.com/sedisa/responsabilidad-social-corporativa-y-objetivos-de-desarrollo-sostenible-bc45a91d6864>

Gil Salmerón, A.M (2016). La relación de la RSC y el beneficio empresarial. ¿Ganan más las compañías más responsables?. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 5(8), 60-71. Recuperado el 20 de abril de 2021 de <http://faedpyme.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/107/162>

Gimeno, T. (2016). 5 empresas famosas por sus buenas prácticas de Employer Branding y qué aprender de ellas. TalentClue. Recuperado el 16 de marzo de 2021 de <http://blog.talentclue.com/buenas-practicas-de-employer-branding-empresas>

Gioglo, J. (2021). *Are You IN? L'Oréal Celebrates Unique Qualities of Its LinkedIn Community*. Convince & Convert. Recuperado el 8 de abril de 2021 de <https://www.convinceandconvert.com/social-media-case-studies/are-you-in-loreal-celebrates-unique-qualities-of-its-linkedin-community/>

Hernández Sánchez, B. Y. (2012). *La selección de personal, algunas recomendaciones frente a sus prácticas* [Tesis doctoral, Universidad de Medellín]. Recuperado el 20 de abril de 2021 de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1014/Semestre_Economico_90.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hernández, M. A. (2016). Búsqueda de empleo en la era digital: la experiencia de candidato. *Marketing + Ventas*, N° 306, 60–67.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. Recuperado el 13 de abril de 2021 de <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>

Nieto Antolín, M, & Fernández Gago, R (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review*, (1), 28-39.

- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo* [Tesis doctoral, Sociedad Alemana de Cooperación]. Recuperado el 20 de marzo de 2021 de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5779>
- Osca, A., & García Salmones, L. (2004). ¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland (1993) *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (2), 225-247. Recuperado el 17 de abril de 2021 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317999006>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2008). *Definición de marketing - Qué es, Significado y Concepto*. Recuperado el 30 de marzo 2021 de <https://definicion.de/marketing/>
- Prim, A. (2016). *Mapa de empatía. La Herramienta Perfecta para Conocer a tu Cliente*. Innokabi. Recuperado el 31 de marzo de 2021 de <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>
- RAE (2021). *mercadotecnia. Diccionario de la lengua española*. RAE - ASALE. Recuperado el 30 de marzo de 2021 de <https://dle.rae.es/mercadotecnia#Ak6ZNKU>
- RAE (2021). *sociedad. Diccionario de la lengua española*. RAE - ASALE. Recuperado el 30 de marzo de 2021 de <https://dle.rae.es/sociedad?m=form>
- Ramírez, A. (2016). *Cómo incorporar la RSE en el reclutamiento*. ExpokNews. Recuperado el 22 de abril de 2021, de <https://www.expoknews.com/incorporar-la-rse-en-el-reclutamiento/>
- Retos Directivos. (2018). *3 employer branding ejemplos de excelencia*. EAE. Recuperado el 8 de abril de 2021 de <https://retos-directivos.eae.es/3-employer-branding-ejemplos-de-excelencia/>
- Rodrigo Hernández. (2020). *31 definiciones de mercadotecnia*. Marketing Directo. Recuperado el 12 de abril de 2021 de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/31-definiciones-de-mercadotecnia-9>
- RSE, C. (2021). *Forética aborda las habilidades y competencias necesarias para un Futuro del Trabajo sostenible e inclusivo (Empleados)*. Compromiso RSE.

Recuperado el 23 de abril de 2021 de

<https://www.compromisorse.com/rse/2021/02/26/foretica-aborda-las-habilidades-y-competencias-necesarias-para-un-futuro-del-trabajo-sostenible-e-inclusivo/>

Salcedo Peñazola, J. P. (2020). *Consumer Insights Empathy Maps* [Tesis doctoral, Universidad Militar Nueva Granada]. Recuperado el 21 de abril de 2021 de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35942/SalcedoPe%
%b1alozaJuanPablo2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35942/SalcedoPe%c3%b1alozaJuanPablo2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Vázquez Burguete, J.L., y ; García Miguélez, M.P. (1999). La gestión integral de los recursos humanos: las teorías X, Y, Z y algo más. En J.L.Vázquez Burguete y J.L. Placer Galán (Dirs.) *La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. Nuevas tendencias económico-jurídicas* (pp. 15-26). J.L. Vázquez y J.L. Placer Editores.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO

*Obligatorio

Sección 1

P1. Nivel de estudios (finalizando o cursando) *

- Sin estudios
- Educación Primaria
- Educación Secundaria
- Estudios Superiores (Universitarios, formación profesional, máster...)

P2. Indique, por favor, su edad *

- Menos de 18 años
- Entre 18 y 30 años
- Entre 30 y 50 años
- Entre 50 y 67 años
- Más de 67 años

Sección 2

P1. ¿Conoce el término de Responsabilidad Social Corporativa? *

- Sí
- No
- No Sabe/ No Contesta

Sección 3

Aspectos RSC

Indique, por favor, hasta qué punto está de acuerdo con la consideración de los siguientes aspectos como parte de la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa.

P1. Acciones sostenibles con el medio ambiente

Nada de acuerdo 1 2 3 4 5 **Muy de acuerdo**

P2. Trato al empleado

Nada de acuerdo 1 2 3 4 5 **Muy de acuerdo**

P3. Atracción de profesionales con talento

Nada de acuerdo 1 2 3 4 5 **Muy de acuerdo**

P4. Trato a candidatos en procesos de selección

Nada de acuerdo 1 2 3 4 5 **Muy de acuerdo**

P5. Cumplimiento de leyes y reglamentos

Nada de acuerdo 1 2 3 4 5 **Muy de acuerdo**

P6. Apoyo de causas sociales

Nada de acuerdo 1 2 3 4 5 **Muy de acuerdo**

P7. Lealtad al cliente

Nada de acuerdo 1 2 3 4 5 **Muy de acuerdo**

P.10. Indique el nombre de empresas en las que, por el trato al empleado que proyectan, le gustaría trabajar en ellas.

Sección 4**Búsqueda de empleo**

P1. ¿Cómo buscaría empleo a día de hoy? (Puede seleccionar varias)

- Mirando ofertas en internet
- A través de Redes como LinkedIn e Infojobs
- A través de contactos
- No sabe/ No contesta

P2. ¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de mirar ofertas en internet?

Nada efectiva 1 2 3 4 5 **Muy efectiva**

P3. ¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de redes sociales como *LinkedIn* o *InfoJobs*?

Nada efectiva 1 2 3 4 5 **Muy efectiva**

P4. ¿Qué efectividad percibe que tiene la forma de buscar empleo a través de contactos?

Nada efectiva 1 2 3 4 5 **Muy efectiva**

P5. Del 1 al 10 ¿Cuánto cree que es valorado el currículum vitae por las empresas a día de hoy?

Nada valorado 1 2 3 4 5 **Muy valorado**

P6. ¿Cree que es importante tener actualizado su perfil de *LinkedIn* de cara a lograr una mayor probabilidad de encontrar un empleo?

Nada valorado 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10 **Muy valorado**

Sección 5

Experiencia en procesos de selección

P1. ¿Ha tenido en alguna ocasión la experiencia de un proceso de selección?

- Si
- No
- No sabe/No contesta

Sección 6

P1. ¿Considera que un proceso de selección de una empresa representa los valores, ambiente de trabajo y forma de trabajar de la misma?

- Si
- No
- No sabe/No contesta

P2. ¿A raíz de un proceso de selección, le ha cambiado la percepción inicial que tenía sobre la empresa?

- Si
- No
- No sabe/No contesta

P3. ¿Le ha llegado a afectar psicológicamente una experiencia negativa en un proceso de selección?

- Si
- No
- No sabe/No contesta

P4. ¿Le ha llegado a afectar psicológicamente una experiencia negativa en un proceso de selección?

- Si
- No
- No sabe/No contesta

P5. ¿Ha llegado a rechazar el trabajar en una empresa porque el proceso de selección le resultó una experiencia negativa?

- Si
- No
- No sabe/No contesta

P6. ¿Cree que un proceso de selección influye en la motivación de un candidato seleccionado a la hora de desempeñar sus funciones?

- Si
- No
- No sabe/No contesta

P7. ¿Qué piensa del papel de las Redes Sociales como LinkedIn e InfoJobs en los procesos de selección?

P7. ¿Qué piensa del papel de las redes sociales como *LinkedIn* e *InfoJobs* en los procesos de selección?

P8. ¿Cómo prefiere que sea una entrevista de trabajo?

- Si
- No
- No sabe/No contesta

P9. ¿Qué tipo de entrevista de trabajo prefiere?

- Si
- No
- No sabe/No contesta

ANEXO 2: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

P1. En primer lugar, si no es indiscreción y si fuera posible, ¿podría indicarme cómo se llama usted y el nombre de la o las empresas en las que ha reclutado o recluta personal?

P2. ¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Corporativa?

P3. ¿Qué reflejo o importancia tiene la Responsabilidad Social Corporativa en los procesos de selección?

P4. A la hora de buscar personal, ¿qué método es el que más suele utilizar? ¿Publica las ofertas de su empresa en internet? ¿Hace uso de redes sociales profesionales como *LinkedIn* o *InfoJobs*? ¿A través de contactos?...

P5. ¿Valora el hecho de que un posible candidato tenga su perfil de *LinkedIn* optimizado? ¿Le genera buena impresión de cara a elegir candidatos?

P6. Para usted, ¿un proceso de selección, así como las prácticas utilizadas para su ejecución, tienen que estar en consonancia con los valores y forma de trabajar de la empresa?

P7. Ya sea para bien o para mal, ¿le ha llegado a cambiar la percepción de un candidato a raíz del comportamiento que ha tenido en un proceso de selección concreto?

P8. ¿Cree que la ejecución proceso de selección hacia un candidato influye en su posterior motivación y rendimiento en su puesto de trabajo si finalmente es seleccionado?

P9. ¿Cómo prefiere que sea una entrevista de trabajo? ¿De modalidad presencial, online, o le es indiferente?

P10. De cara al desarrollo de la entrevista, ¿prefiere que sea una tradicional, interactuando el responsable de la entrevista con el candidato? ¿O prefiere optar por otras posibilidades, como dinámicas de grupo?

En esta investigación además he realizado una encuesta a fin de analizar desde la perspectiva del candidato los procesos de selección. Si le parece, le voy a comentar una serie de resultados obtenidos.

P11. Un 78,9% de los encuestados asegura que le ha cambiado la percepción de una empresa tras un proceso de selección, ¿qué opina acerca de esto?

P12. Se le ha preguntado a los encuestados si un proceso de selección le ha llegado a afectar psicológicamente, y un 60,5% ha respondido de forma afirmativa. ¿A qué cree que se debe?

P13. Un 43,4% de los encuestados asegura haber rechazado un puesto de trabajo aun siendo seleccionado por la experiencia que ha tenido en el proceso de selección. ¿Qué opina acerca de ello? ¿Le parece un porcentaje alto?

Muchas gracias por su colaboración, sus respuestas me han servido de mucha ayuda para mi estudio.