



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**El uso de employer branding y marketing de contenido en el reclutamiento para la atracción de talento en empresas de la industria creativa de la Ciudad de México**

**Tesis**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en administración**

Presenta:

**Rosa María Meneses Méndez**

Tutor:

**Dr. Raúl Mejía Estañol**

**Facultad de Contaduría y administración**

**Ciudad de México, enero de 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## *Agradecimientos*

A la Universidad Nacional Autónoma de México por darme todo lo que un estudiante podría soñar y más.

A mi familia por su apoyo incondicional.

A todos los maestros y compañeros que me brindaron su apoyo y su tiempo.

# Índice

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>PROPÓSITO</b>	<b>12</b>
<b>RESUMEN CAPITULAR</b>	<b>13</b>
<b>I. MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
<b>1.1 TEORÍA DE LA IDENTIFICACIÓN SOCIAL</b>	<b>15</b>
<b>1.2 EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA EN RECURSOS HUMANOS</b>	<b>16</b>
<b>1.3 NUEVOS RETOS EN EL RECLUTAMIENTO</b>	<b>19</b>
1.3.1 RECLUTAMIENTO DIGITAL	21
1.3.2 EVALUACIÓN DEL RECLUTAMIENTO	23
<b>1.4 COMPATIBILIDAD CANDIDATO - ORGANIZACIÓN</b>	<b>24</b>
1.4.1 IDENTIFICACIÓN SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN	26
1.4.2 COMPATIBILIDAD EN NUEVAS GENERACIONES	27
<b>1.5 EMPLOYER BRANDING O MARCA EMPLEADORA</b>	<b>28</b>
<b>1.6 MARKETING DE CONTENIDOS EN EL RECLUTAMIENTO</b>	<b>31</b>
<b>II. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>35</b>
<b>2.1 INDUSTRIA CREATIVA</b>	<b>35</b>
<b>2.2 MERCADO LABORAL EN LA INDUSTRIA CREATIVA</b>	<b>39</b>
2.2.1 RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA CREATIVA	41
<b>III. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>44</b>
<b>3.1 MARKETING</b>	<b>44</b>
3.1.1 MARKETING ENFOCADO AL CLIENTE	45

3.1.2 MARKETING INTERNO	46
3.1.3 MARKETING DIGITAL	48
3.1.4 MARKETING DE CONTENIDO O DE ATRACCIÓN	50
3.1.5 BRANDING O MARCA	51
<b>3.2 RECURSOS HUMANOS</b>	<b>54</b>
3.2.1 RECLUTAMIENTO	56
3.2.2 EL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN	58

#### **IV. METODOLOGÍA** **61**

---

<b>4.1 TIPO DE METODOLOGÍA</b>	<b>61</b>
<b>4.2 TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>61</b>
<b>4.3 PROCESO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>62</b>
<b>4.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>65</b>
4.4.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.	66
4.4.2 ALCANCE Y LIMITACIONES.	66
<b>4.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES</b>	<b>67</b>
<b>4.6 OBJETIVOS.</b>	<b>69</b>
<b>4.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>70</b>
<b>4.8 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>71</b>
<b>4.9 CUADRO DE CONGRUENCIA</b>	<b>71</b>
<b>4.10 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN</b>	<b>74</b>
4.10.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	75
4.10.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	76
4.10.3 MUESTREO	77
<b>4.11 INSTRUMENTO</b>	<b>79</b>
<b>4.12 PILOTO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>81</b>

#### **V. RESULTADOS** **82**

---

<b>5.1 COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA</b>	<b>83</b>
<b>5.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO</b>	<b>86</b>
5.2.1 CONFIABILIDAD Y CONSISTENCIA	87

5.2.2 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN	87
<b>5.3 ANÁLISIS POR GRUPOS</b>	<b>91</b>
5.3.1 CORRELACIÓN LINEAL SIMPLE	92
5.3.2 CORRELACIÓN MÚLTIPLE	93
<b>5.4 HALLAZGOS</b>	<b>97</b>
<b>VI. MÉTODO PROPUESTO COMO PRODUCTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>99</b>
<b>6.1 ESTRUCTURA Y PROCESO</b>	<b>99</b>
<b>6.2 EVALUACIÓN Y MATRIZ DE ALINEACIÓN</b>	<b>100</b>
<b>6.3 LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>103</b>
6.3.1 SECTOR PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA	103
6.3.2 SECTOR COMUNICACIÓN	104
6.3.3 SECTOR ESTRUCTURA	104
6.3.4 SECTOR MANTENIMIENTO	105
<b>6.4 EJEMPLO CON LOS CASOS OBTENIDOS</b>	<b>105</b>
<b>VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>109</b>
<b>7.1 SOBRE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>	<b>109</b>
<b>7.2 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>110</b>
<b>7.3 DESCUBRIMIENTOS Y RECOMENDACIONES</b>	<b>112</b>
<b>7.4 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>113</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>125</b>
<b>I. CARTA DE PRESENTACIÓN OFICIAL</b>	<b>125</b>
<b>II. ENCUESTA UTILIZADA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>126</b>

## Índice de tablas

<i>Tabla 1 Comparativa de ventajas y desventajas del reclutamiento online</i>	22
<i>Tabla 2 Características asociadas al employer branding percibidas por el candidato</i>	31
<i>Tabla 3 Características de los perfiles en marketing de contenidos comercial y de reclutamiento</i>	33
<i>Tabla 4 Variables independientes</i>	68
<i>Tabla 5 Variables dependientes</i>	68
<i>Tabla 6 Objetivos, preguntas e hipótesis propuestas para proyecto</i>	72
<i>Tabla 7 Clasificación del INEGI utilizada para identificación de organizaciones</i>	75
<i>Tabla 8 Subramas en base del DENU, por categoría y cantidad de organizaciones</i>	76
<i>Tabla 9 Cantidad de organizaciones de acuerdo con categoría</i>	78
<i>Tabla 10 Cantidad de participantes por giro principal</i>	83
<i>Tabla 11 Datos descriptivos sobre "Años de operación" de los participantes</i>	85
<i>Tabla 12 Puntuaciones y nomenclatura de referencia utilizados en el análisis estadístico</i>	86
<i>Tabla 13 Alfa de Cronbach del instrumento y diferentes grupos</i>	87
<i>Tabla 14 Coeficientes de correlación entre los grupos de interés en el instrumento</i>	88
<i>Tabla 15 Resumen de análisis de correlación para la variable dependiente T_RRH</i>	89
<i>Tabla 16 Resumen de análisis de correlación usando ERH como variable independiente</i>	90
<i>Tabla 17 Resumen de análisis de correlación usando EB como variable independiente</i>	91
<i>Tabla 18 Resumen de análisis de correlación con sumatorias</i>	93
<i>Tabla 19 Resumen de regresión múltiple</i>	94
<i>Tabla 20 Coeficientes de regresión múltiple</i>	95
<i>Tabla 21 Resumen del ajuste del modelo de análisis canónico</i>	96
<i>Tabla 22 Ponderaciones para cada variable por grupos</i>	96
<i>Tabla 23 Cargas para cada variable por grupos</i>	97
<i>Tabla 24 Semáforo de evaluación por sección</i>	101
<i>Tabla 25 Escalas para la puntuación en la matriz "Alineación en la atracción de talento"</i>	101
<i>Tabla 26 Semáforo de alineación con los casos obtenidos</i>	106
<i>Tabla 27 Escalas de puntuaciones de los casos obtenidos</i>	106

## Índice de figuras

<i>Figura 1 Modelo integral de PE desde la perspectiva de la organización y el candidato</i>	25
<i>Figura 2 Marco de referencia del employer branding</i>	30
<i>Figura 3 Principales industrias creativas por peso en el PIB y crecimiento</i>	37
<i>Figura 4 Principales industrias creativas por peso en el PIB y crecimiento</i>	38
<i>Figura 5 Principales industrias creativas por peso en el PIB y crecimiento</i>	39
<i>Figura 6 Marco de referencia para la estrategia de Recursos Humanos</i>	41
<i>Figura 7 Cuadro de análisis de variables</i>	69
<i>Figura 8 Distribución porcentual de la actividad principal de los participantes</i>	84
<i>Figura 9 Distribución porcentual del puesto de los participantes</i>	84
<i>Figura 10 Tamaño de empresas participantes según cantidad de trabajadores</i>	85
<i>Figura 11 Esquema de interacción de variables</i>	100
<i>Figura 12 Matriz "Alineación en la atracción de talento"</i>	102
<i>Figura 13 Matriz de alineación para casos observados</i>	107

## Introducción

El siguiente trabajo se enfoca en el análisis del proceso de reclutamiento y atracción de talento, realizado dentro de las organizaciones de la industria creativa. Partiendo del supuesto que la aplicación de prácticas como employer branding y marketing de contenidos tiene una relación con el resultado de estas actividades. Tomando estos conceptos como variables de estudio se propone realizar un análisis estadístico de la relación entre variables para conocer el tipo de interacción que presentan. Para que de este modo los resultados se puedan utilizar para proponer una metodología que ayude a evaluar el estado en el que se encuentra la organización. Y que de este modo la organización pueda tomar decisiones referentes al proceso de atracción en el reclutamiento.

Para este proyecto se seleccionó la industria creativa como eje principal, debido a que se identificó que el proceso de reclutamiento dentro de las organizaciones de esta industria tiene un reto especial dado por la naturaleza única de las personas que trabajan en ella (Ernst & Young, 2017, pág. 4). El perfil de un candidato dentro de esta industria tiene un interés en la imagen de la empresa en la que aplica, además de que las expectativas laborales se ven modificadas constantemente por las experiencias laborales previas o aspiraciones personales (Powell & Dodd, 2007). De este modo el salario pasa a segundo término para los candidatos mejor capacitados y consideran otros beneficios como prioritarios, buscando incluso que los objetivos y visión de empresa sean similares a los propios (Ibidem).

Lo anterior sumado a los nuevos retos que representa el reclutamiento en un contexto globalizado, altamente digitalizado, competitivo y de cambios constantes; pone a las organizaciones de la industria que no consideran la planeación estratégica de los recursos humanos o nuevas herramientas digitales en un lugar vulnerable. Ya que el factor humano representará un componente determinante para el éxito de las futuras organizaciones (Ernst & Young, 2017, pág. 29). Por lo tanto, la búsqueda de las personas correctas para la organización dentro de la organización se vuelve crucial.

Para facilitar esta actividad existen herramientas y técnicas que minimizan costos y tienen una relación favorable sobre la imagen de la organización que contrata.

Actividades como el employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004) ayudan a que las organizaciones puedan darse a conocer con los posibles candidatos, llevándolos a tener una ventaja competitiva en su industria, ya que los candidatos pueden internalizar los valores institucionales y sentirse identificados. Sin embargo, para lograr esto, es necesario que la empresa comunique adecuadamente su perfil como empleador y que sea coherente con lo que ofrece, que tenga comunicación y exista un diálogo con los candidatos interesados en laborar con las empresas. Es por eso, que el marketing de contenidos reforzaría la comunicación con el candidato mejorando el entendimiento entre ambas partes, creando un vínculo a largo plazo (Leibtag, 2014).

Para fines del presente proyecto se utilizó lo propuesto en la teoría de identidad social enfocada a la compatibilidad de la persona y la organización (Xie, Bagozzi, & Meland, 2015) en donde se sostiene que la identificación congruente de ambas partes tiene beneficios en el reclutamiento. Esto se relaciona también con el contrato psicológico y de valores que se genera en ambas partes al momento de iniciar la relación laboral (Mumford, 1995, pág. 4). El instrumento para medir las variables utilizadas en el análisis estadístico se desarrolló a partir de la revisión de investigaciones con enfoque en estrategia de recursos humanos, employer branding, y marketing de contenidos, dando énfasis en las características de los trabajadores de la industria creativa.

Por lo tanto, el objeto de estudio de este proyecto se centra en análisis de las interacciones de las variables que participan en el proceso de reclutamiento realizado en las organizaciones de la industria creativa. Para esto se realizó un cuestionario digital aplicado a una muestra de la población de organizaciones de la industria creativa. Como fuente de datos secundaria para la obtención de información sobre estas organizaciones se tomó de referencia al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) disponible a través de la página del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018). Así mismo, para la recolección de información se contó con el apoyo de la organización IAB México para contactar a las empresas del sector.

El proyecto encontró que las variables no son completamente determinantes para estimar el resultado final de la atracción de talento y los resultados del reclutamiento en las empresas de la industria creativa. Sin embargo, es posible utilizar la información obtenida y traducirla en un método para realizar una evaluación rápida del estado en el que se encuentra la organización en cuanto a la alineación de las variables. Que a su vez se puede traducir en resultados en la atracción de talento y el reclutamiento.

### **Justificación de la investigación**

Este proyecto se enfoca en estudiar el proceso de reclutamiento y tracción de talento. Pretende evaluar si existe una relación entre la aplicación del employer branding (**EB**) y el marketing de contenidos (**MCR**) en el marco de una estrategia de recursos humanos (**ERH**), para lograr los mejores resultados en el proceso de reclutamiento (**RRH**) y atracción de talento (**T**). Esta propuesta pretende ser complemento al proceso evolutivo que atraviesan las organizaciones en el área de recursos humanos y su fusión con las técnicas del marketing.

Si las empresas mexicanas pueden aplicar correctamente una estrategia de employer branding junto con una de marketing de contenidos, podrán contar con el capital humano adecuado y poder enfrentar los cambios dentro y fuera de las organizaciones. Para alcanzar estos resultados es necesario que se conozca el estado en el que se encuentra la organización y así tomar decisiones sobre las actividades a realizar. Debido a esto, se propone el uso de una metodología de evaluación para las organizaciones, en donde se incluye la estrategia de recursos humanos, employer branding, el marketing de contenidos, atracción de talento y resultados en el reclutamiento.

Si se desea lograr resultados favorables para la organización en el reclutamiento, es necesario considerar la planeación estratégica de recursos humanos como una prioridad. Y alinear procesos y actividades en todos los niveles hasta llegar a la parte operativa, en donde se encuentra el proceso de reclutamiento. El interés por una alineación estratégica que se traduzca en resultados de capital humano marcará la diferencia en el desempeño de las organizaciones (Ernst & Young, 2017). Debido a esto, el contar con una metodología que permita evaluar de manera rápida el estado

de alineación entre los elementos más importantes del proceso y que proponga líneas de acción a seguir, facilitará el proceso de mejora en el reclutamiento y atracción de talento de las organizaciones de la industria creativa.

Los avances en tecnología o robótica que se pueden tener en cualquier industria influyen en gran medida sobre la evolución de los trabajos que se tienen actualmente y los que se podrán tener en un futuro (McKinsey Global Institute, 2017). Y aunque las nuevas tecnologías puedan mejorar significativamente el desempeño de las organizaciones, también puede desaparecer por completo muchas actividades que son realizadas por profesionistas. En este contexto, las actividades que se verían menos afectadas son aquellas que pertenecen a trabajadores del sector servicios, ya que realizan procesos que muchas veces no son repetitivos y requieren más de un análisis cognitivo que en otras industrias como la manufactura (Ibidem). En este mismo sector se puede encontrar a la industria creativa.

El interés por enfocarse en las empresas de la industria creativa nace también por el reto que enfrentan en su proceso de reclutamiento. Ya que buscan a personas que estén capacitadas para poder generar ideas destacadas, sean hábiles técnicamente para llevarlas a cabo y además tengan nociones de áreas fuera de su campo de estudio (Bridgstock, 2011). Esto sumado a los cambios laborales dados por los avances tecnológicos y la relación que pueden tener en la atracción de los candidatos ideales. Se busca entonces crear un vínculo emocional y un sentido de pertenencia más fuerte (Deloitte, 2017; McKinsey Global Institute, 2015). Se enfrentan entonces a una nueva guerra por obtener talento, esta vez en su formato digital y en un entorno globalizado.

Por otro lado, es un compromiso como alumno de posgrado que los resultados de las investigaciones realizadas sirvan para encontrar nuevas oportunidades de desarrollo aplicables a las organizaciones del país y que de este modo puedan ser más competitivas y afrontar cambios económicos, políticos y sociales y así poder ser más eficientes y competitivas a nivel global. Esta investigación, además de analizar las relaciones de las principales variables que participan en el proceso de reclutamiento de las organizaciones de la industria creativa, generará un método que ayude a las empresas mexicanas a mejorar ciertos procesos en la búsqueda de empleados adecuados. Además, se espera que los resultados del proyecto puedan ser generalizados para su aplicación en organizaciones de la industria creativa en México.

Y que el método propuesto, sirva de apoyo para la generación de estrategias de atracción de talento más robustas y aplicables a otras industrias. Se busca tener una visión a largo plazo y más integral del proceso de reclutamiento de las organizaciones, haciendo del área de recursos humanos un socio estratégico para enfrentar las transformaciones laborales que se avecinan. Abrirá la puerta para profundizar en el tema de employer branding de manera más exhaustiva, y ofrecerá una herramienta para que las empresas mexicanas puedan ser más competitivas en su reclutamiento de personal.

### **Propósito**

La intención principal de este proyecto es brindar a las organizaciones de la industria creativa, una metodología práctica, que les facilite la toma de decisiones para generar un plan de acción enfocado en la mejora de la atracción de talento. Partiendo del supuesto que el uso de employer branding (EB) y marketing de contenidos (MCR) en el marco de una estrategia de recursos humanos (ERH) puede mejorar los resultados del reclutamiento (RRH) y la atracción de talento (T).

Para lograr esto se establece una metodología de investigación que toma a los elementos anteriores como variables de estudio, para poder conocer su relación. Este estudio junto con el análisis de la literatura existente sobre las variables de investigación permitirá conocer el papel que juega cada una. Y con esa información poder estructurar la metodología que evalúe cómo están alineadas las variables en una determinada organización. Para que de manera rápida puedan tomar un plan de acción que mejore sus resultados.

El interés por utilizar EB, MCR, ERH, RRH y T como variables de estudio relevantes para la industria creativa parte del análisis de las tendencias globales en el área de recursos humanos. Estas tendencias enfatizan el uso de nuevas tecnologías (Breaugh, 2008; Holm, 2012; Yarbrough, 2017), describen un campo de acción global (Chamorro-Premuzic, Akhtar, Winsborough, & Sherman, 2017), y los beneficios de utilizar técnicas como el employer branding -EB- (Backhaus & Tikoo, 2004; Backhaus K. B., 2004; Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernández Loes, 2014) de la mano con una comunicación más abierta y clara con candidatos -MCR- (Deloitte, 2017), que influyen

en la percepción de la organización de manera interna y externa creando vínculos estrechos y duraderos. Esto, en un marco de alineación estratégica -ERH- (Ernst & Young, 2017; Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014), dando seguimiento a los datos generados sobre el personal y candidatos -RRH- (Deloitte, 2009), de manera que la información obtenida y las actividades realizadas den como resultado la atracción de personas con un perfil más adecuado a las necesidades de la organización -T- (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015; Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014), una mejor retención de estos perfiles por la congruencia que existe entre ambas partes (Ostroff & Zhan, 2012; Xie, Bagozzi, & Meland, 2015) y la existencia de un beneficio mutuo (Hefferan III, 2010).

Para los fines de este proyecto, se considera que los anteriores beneficios pueden ser bien explotados por las organizaciones que pertenecen a la industria creativa ya que los bienes que ellos producen como actividad principal surgen de la creatividad, habilidad y talento individual de la persona (Hennekam & Bennett, 2017, pág. 69). Asimismo, a diferencia de otras industrias, en la industria creativa se contrata menos por las credenciales que se tiene y más por la reputación y el talento creativo demostrado (Hennekam & Bennett, 2017, pág. 69). Por lo que en la medida que estas organizaciones puedan mejorar su atracción de talento, podrán tener una mejor productividad y desarrollo a largo plazo (Joerres & Turcq, 2007).

### **Resumen capitular**

En la primera parte del proyecto se encuentra el marco teórico, en donde se describen las investigaciones con relación al employer branding, marketing de contenidos y su relación en el reclutamiento, en especial el reclutamiento con nuevas tecnologías. Así los nuevos retos que enfrenta el área de recursos humanos en las empresas. El objetivo de este capítulo es hacer una revisión de la literatura existente sobre estos temas, y utilizar la información como guía para el desarrollo metodológico del estudio.

En el siguiente capítulo se describen las características de la Industria Creativa (**IC**). Enfocándose en particularidades del ambiente laboral, beneficios no económicos que buscan los trabajadores de este sector. Aunque la delimitación del proyecto considera

únicamente a la Ciudad de México, referencias internacionales son tomadas en cuenta para tener un contexto más amplio.

Con el fin de unificar conceptos utilizados a lo largo del proyecto, en el tercer capítulo se definen de manera general las áreas relacionadas con el tema principal de la investigación. El marco conceptual detalla conceptos que engloban tanto el universo de Marketing como el de Recursos Humanos. Con este capítulo se busca unificar conceptos y dejar más en claro cómo se complementan e interactúan.

En el cuarto capítulo se describirá lo referente a la metodología utilizada para la investigación. Se considerarán aspectos fundamentales como el proceso de la investigación, tipo de investigación, el planteamiento del problema de investigación, descripción de las variables utilizadas, así como objetivos, preguntas e hipótesis utilizadas en el proyecto. Se detalla además las características de la población, la unidad de análisis utilizada para el estudio, cómo se desarrolló el muestreo y los ajustes realizados en la prueba piloto.

En el quinto capítulo se describe el análisis estadístico que se realizó con los resultados de la encuesta digital. Con el fin de entender todas las relaciones entre las variables seleccionadas se realizan análisis de correlación simple, bivariados y multivariados, así como un análisis canónico. Se tratan las variables de manera individual y de manera grupal, con el fin de encontrar relaciones importantes entre las variables. La información obtenida en este capítulo sirve de fundamento para la propuesta metodológica de evaluación de las organizaciones desarrollada.

El sexto capítulo está dedicado a la explicación de la metodología propuesta por este proyecto. Considera la información obtenida en la parte teórica y los resultados del análisis estadístico. Además, hace uso del instrumento utilizado en el levantamiento de información para el proceso de evaluación. Con el fin de ejemplificar la puesta en práctica del modelo, se toman en cuenta los resultados del levantamiento de información para detallar el proceso en marcha. Finalmente, en el séptimo capítulo se habla sobre los hallazgos a lo largo de la investigación, sobre el logro de los objetivos principales, las limitaciones, futuras líneas de investigación que pudieran surgir y conclusiones generales del proyecto.

## **I. Marco teórico**

El trabajo presentado gira en torno al vínculo que existe entre el proceso de reclutamiento y los beneficios que derivan del uso de employer branding y marketing de contenidos. Argumentando que la aplicación de estos dos últimos conceptos puede resultar benéfico para las organizaciones, al incrementar la cantidad de perfiles adecuados para las vacantes y con un porcentaje mayor de compatibilidad con la empresa (Rampl & Kenning, 2014; Chhabra & Sharma, 2014). Ya que al aplicar employer branding (Backhaus K. B., 2004) y marketing de contenidos alineadas a una estrategia integral de recursos humanos, se comunica de manera correcta lo que se tiene y lo que se necesita a los candidatos indicados. Se construye una comunicación adecuada y el candidato se identifica con las oportunidades que ofrece la organización (Rampl & Kenning, 2014). A continuación, se describen las investigaciones que sustentan este trabajo.

### **1.1 Teoría de la identificación social**

El reclutamiento se trata de un proceso en el que las organizaciones pretenden atraer a las personas correctas para sus organizaciones (Backhaus K. B., 2004). Cuando se le agrega una creación de imagen que busca vender a la organización como un empleador atractivo entra en juego el employer branding. En estudios enfocados en el resultado que tiene la aplicación de employer branding dentro de las organizaciones, son discutidos elementos simbólicos relacionados con la organización (Xie, Bagozzi, & Meland, 2015). La percepción de estos elementos es lo que finalmente se traduce en una ventaja competitiva para la organización ya que atrae a capital humano valioso (Backhaus & Tikoo, 2004).

Para efectos de este proyecto se considera que el fundamento de la atracción en el proceso de reclutamiento se encuentra en la congruencia que perciben los candidatos en ciertas organizaciones por los elementos simbólicos y tangibles que la organización ofrece (Xie, Bagozzi, & Meland, 2015). “Los candidatos se encuentran atraídos con empleadores cuya imagen se asemeja más a su autoimagen” (Backhaus K. B., 2004,

pág. 5), por lo que la teoría de identificación social es considerada como fundamento para el proceso analizado en el presente proyecto.

El auto concepto de la persona se deriva de la información que tiene en su entorno, hace parte de un grupo social con el que se identifica; la persona le da un valor y nivel de significancia (Xie, Bagozzi, & Meland, 2015, pág. 5). Este autoconcepto personal busca una congruencia al momento de seleccionar una organización donde trabajar. Entre mayor sea el nivel de congruencia entre ambos, mayor será la atracción del candidato para trabajar en un lugar determinado (Backhaus K. B., 2004). Debido a eso, la imagen que presenta la organización es de suma importancia, ya que entre mejor sea la comunicación entre ambas partes, el ajuste del candidato con la organización será mejor y duradera. Una imagen destacada de la organización atraerá a personas destacadas, congruentes con lo que es la organización y lo que busca ser (Backhaus & Tikoo, 2004).

## **1.2 El papel de la tecnología en Recursos Humanos**

Los beneficios que he traído la tecnología al área de recursos humanos han sido múltiples e impactan en diferentes niveles organizacionales. De acuerdo con Stone, et al. (2015) estos avances se pueden analizar considerando los diferentes objetivos o metas que se buscan en recursos humanos:

1. Atracción de una fuerza laboral diversa y talentosa
2. Selección de empleados diversos y talentosos
3. Incrementar el conocimiento y habilidades de empleados
4. Administrar y mejorar el desempeño del empleado
5. Motivar y retener empleados talentosos con perfiles diversos

Dentro de la primera meta, la atracción de la fuerza laboral se ha diversificado y se ha hecho más eficiente con el uso de diversas plataformas que facilitan la publicación de la vacante. Incluso, diversas investigaciones se han enfocado en cómo desarrollar sitios web atractivos y útiles para el reclutamiento (Holm, 2012). Estas plataformas permiten crear una especie de mercado de candidatos específicos. Ahí se puede tener contacto directo con las personas que están interesadas en postularse, y ellos por su

parte, tienen la facilidad de subir toda la información necesaria a una plataforma (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015).

Sin embargo, la cantidad de solicitudes recibidas se multiplican a tal grado que es imposible a los responsables de reclutamiento las puedan analizar todas, solo como ejemplo, para 2015 Google recibía un promedio de 57,000 solicitudes diarias (Yarbrough, 2017). En este punto es donde la tecnología viene a aligerar un poco la carga de trabajo, siendo posible aplicar filtros que preseleccionen al mejor candidato.

Para el segundo punto, la selección de los candidatos talentosos se apoya cada vez más de la tecnología, durante el 2010 en Estados Unidos cerca del 74% de las organizaciones usaban selección electrónica para facilitar el proceso (Stone, et al 2015). Realizando entrevistas electrónicas o muchas veces apoyados en los resultados de los análisis electrónicos de los puestos y solicitudes a las vacantes, así como la aplicación de pruebas psicométricas digitales y la evaluación de habilidades por medio de pruebas online o la gamificación (Searle, 2006; Stone, et al., 2015)<sup>1</sup>.

Dentro de este proceso de selección existe la posibilidad de considerar las redes sociales o diferentes plataformas digitales que utilice el candidato, con el fin de evaluar si su perfil es el adecuado para cubrir la vacante. El tipo de información publicada en redes sociales es de carácter personal. Por lo tanto hay ciertas compañías que lo consideran atractivo, porque podría mostrarles una visión del tipo de comportamiento del candidato. Aunque es importante destacar que la vigilancia o evaluación de las redes sociales para el proceso de reclutamiento es muchas veces un proceso invasivo. El peligro que existe dentro de estas prácticas y otras como el traspaso de información a terceros, hacen que quede abierto el tema para mejorar las herramientas digitales que se utilizan, en términos de protección de información y legalidad (Searle, 2006; McKinsey Global Institute, 2015).

El tercer apartado se enfoca en las diferentes técnicas que se pueden utilizar para involucrar a los trabajadores en un proceso de mejora continua. En este ámbito la tecnología ha ofrecido muchas posibilidades para la capacitación dentro de las

---

<sup>1</sup> Conocida por incluir las características de un videojuego dentro de una interfaz diseñada para evaluar las capacidades del individuo para diversas situaciones en donde se requiere cierta destreza.

organizaciones. El e-training o capacitación electrónica, ofrece ventajas sobre las capacitación presencial (Stone *et al*, 2015). Entre estos se encuentran:

- Menores costos
- Mejor control, evaluación
- Seguimiento de los avances de manera personalizada

Diferentes investigaciones enfocadas en capacitación electrónica concuerdan que para sacar un mayor provecho de la tecnología son necesarios métodos mixtos (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015). Actividades presenciales y digitales potencializan el desempeño y aplicación de los conocimientos. Esto se debe a que el contacto que tiene el empleado con otros de sus compañeros mejora el nivel de satisfacción, apego al programa y seguimiento en un plazo mayor que si solo fuera digital (Ibidem). Además, es necesario que los conocimientos adquiridos tengan una aplicación directa en las actividades laborales ya que la oportunidad de practicar mejora el proceso de aprendizaje (Ibidem).

Las limitaciones que pudiera encontrar la capacitación digital se asemejan a lo que se sabe del aprendizaje de las personas. Se ven afectados por el nivel de control que pueda tener sobre su proceso de aprendizaje, la práctica que pueda tener sobre los conocimientos adquiridos, la posibilidad de interacción con otros que se encuentran en el mismo proceso y la retroalimentación que se tiene de los programas. Las personas aprenden haciendo pero que tan bien aprendan y lo apliquen depende de qué tan motivadas estén (Armstrong & Taylor, 2017).

En la cuarta sección de las metas de recursos humanos, se encuentra la necesidad de darle un seguimiento al desempeño de los empleados de las organizaciones. La administración del desempeño es un proceso continuo que se enfoca en el seguimiento de las diferentes metas establecidas para un individuo o un equipo dentro de la organización. Revisando el progreso y desarrollando el conocimiento y habilidades en las personas (Armstrong & Taylor, 2017, pág. 391). Este seguimiento puede realizarse de manera digital (e-PM, electronic Performance Management) facilitando la evaluación formal e informal del empleado (Stone *et al*. 2015).

Sin embargo, Stone (2015) identifica que aunque la tecnología facilita la retroalimentación sobre diversos factores del desempeño laboral, puede debilitar el vínculo que existe entre el gerente y el subordinado. Si solo se toma de referencia los datos duros que arroja un sistema y no se compara con la percepción del gerente. Se genera un distanciamiento que puede llegar a interpretarse como desinterés por el trabajador, disminuyendo la productividad laboral del empleado. Ahí radica el uso correcto de las herramientas digitales y habilidades intrapersonales, como en el caso de la capacitación. La mezcla del contacto directo apoyados con las herramientas digitales llevan a mejores resultados (Ibidem).

Por último, para retener y motivar a todos aquellos empleados talentosos que tiene la organización es importante entender cuales son los factores que se relacionan con su compromiso. El compromiso que pueden tener con la organización está relacionada con su desempeño laboral (Donald, 2014). Muchas organizaciones se enfocan en beneficios que distan de la parte económica y ofrecen otros beneficios como mejor calidad de vida u oportunidades de desarrollo profesional aceleradas. Incrementando la propuesta de valor ofrecida para el candidato con oportunidades de un equilibrio de vida y trabajo (Armstrong & Taylor, 2017).

La satisfacción por el empleo dependerá de cada empleado, y son diferentes de acuerdo a los años de experiencia, carga laboral, liderazgo dentro de la organización y oportunidades de desarrollo. Los retos en la retención de los empleados talentosos incluyen un ambiente laboral culturalmente diverso y una competencia global de los perfiles talentosos. Las organizaciones se enfrentan cada vez más a una fuerza laboral sin fronteras y los intereses de cada grupo varían significativamente. En cierta medida se convierte en un grupo más de *clientes internos* a quienes se busca satisfacer y entregar algo de valor (Deloitte, 2009).

### **1.3 Nuevos retos en el reclutamiento**

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se encuentra y cautiva a las personas que cumplen con un perfil que la organización necesita (Armstrong & Taylor, 2017, pág. 248). Este proceso forma parte de las actividades que se llevan a cabo dentro de la

planeación estratégica de la administración de recursos humanos y debe responder coherentemente a las necesidades y capacidades propias de la organización y la estrategia general que se tenga (Deloitte, 2009). Para poder llegar a la etapa del reclutamiento es preciso contar con una visión clara del perfil del empleado, que considere las habilidades y competencias necesarias para los puestos. Así como los beneficios económicos y no económicos que se le ofrecerán a los futuros empleados (Armstrong & Taylor, 2017).

Muchas han sido las investigaciones que han enfocado esfuerzos en delimitar las nuevas tendencias en recursos humanos, métodos aplicables en el reclutamiento y como han evolucionado a consecuencia de la transformación tecnológica, explorando nuevas oportunidades para todo tipo de empresas. (Breugh, 2008; Chamorro-Premuzic, Akhtar, Winsborough, & Sherman, 2017; Deloitte, 2017; Galanaki, 2002; Hefferan III, 2010; LinkedIn Talent Solutions, 2016; Posthumus, 2014; Sahay, 2015; Searle, 2006; Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015)

Otros estudios se enfocan en encontrar los factores que atraen al mejor candidato, tratando de encontrar un patrón en los perfiles que se identifican con mayor facilidad a la cultura organizacional de las empresas (Rampl & Kenning, 2014). Estos estudios se enfocan más en encontrar las variables que pueden llegar a alterar la percepción del candidato al considerar una vacante. Existe un interés en la relación que se crea entre el candidato y la empresa desde el reclutamiento (Grodén, 2016; Holm, 2012; Huzaiifah bin Magbool, Amran, Nejati, & Jayaraman, 2016; Johnson, 2015; Pogorzelski, Jesse, & Doug, 2009; Rampl & Kenning, 2014; Torrado, 2015; Xie, Bagozzi, & Meland, 2015).

En otras publicaciones, se encuentran descritas en detalle las *fórmulas ganadoras* para atraer y retener a talentos excepcionales de manera práctica. En donde directivos de empresas como Pixar o Google detallan la importancia de la cultura organizacional o los beneficios no económicos que se ofrecen a los empleados, sumado al prestigio intrínseco de trabajar en esas empresas (Catmull, 2015; Schmidt & Rosenberg, 2015). Lo cierto es que el reclutamiento digital es una práctica común en todas las organizaciones y son muchos los factores que alteran el resultado en cada

organización. A continuación, se presentan los factores más importantes dentro de esta práctica en el ámbito digital.

### *1.3.1 Reclutamiento digital*

El reclutamiento se ha vuelto una actividad cada vez más complicada ahora que los mercados del talento se han estrechado por el alto perfil deseado. El pensamiento tradicional de que la empresa decide qué empleado quiere está cambiando, y ahora se enfoca en cómo ser atractiva para los prospectos talentosos (Sahay, 2015). Esta evolución va de la mano con la transformación misma de los puestos de trabajo. Los cuales se han ido perfeccionando para ofrecer una mejor calidad de vida a las personas, al mismo tiempo que se exige una alta capacidad para adaptarse a cambios tecnológicos más rápidos (McKinsey Global Institute, 2017). Existe una competencia global por los perfiles talentosos que empuja a todas las industrias a tener una propuesta de valor para esos perfiles y aplicar estrategias adecuadas para lograr atraerlos (Donald, 2014; Deloitte, 2017). Por lo tanto, de aquí en adelante el adecuado manejo del capital humano marcará la diferencia en muchas organizaciones (LinkedIn Talent Solutions, 2016).

El reto está en encontrar el perfil de candidato adecuado para llenar el puesto. Las herramientas digitales con las que se cuentan han avanzado mucho hasta nuestros días y aunque existe el riesgo de una saturación de información por la cantidad de respuestas recibidas (Galanaki, 2002), existen softwares o plataformas que facilitan el trabajo. Éstas pueden ayudar a filtrar el perfil de los candidatos, así se trate de una base de cientos de respuestas (Stone, et al. 2015). Sin embargo, las probabilidades de acertar con el perfil del candidato son mínimas. Incluso pagando cantidades enormes de dinero para tener un software que ayude a filtrar los perfiles de todos los candidatos (Yarbrough, 2017). Aunque hay que resaltar que el reclutamiento digital sigue siendo una medida sesgada y un tanto discriminatoria ya que no se consideran a todas aquellas personas que no se encuentran familiarizadas con las vacantes digitales o minorías que no tienen acceso a Internet (Galanaki, 2002; Searle, 2006).

Muchas ventajas se han generalizado sobre el reclutamiento online tales como, disminuciones en el presupuesto destinado a la actividad, un menor tiempo para cubrir

ciertas vacantes (Yarbrough, 2017) o retención del personal (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015). Sin embargo, no se ha obtenido información empírica adecuada para aseverar todos los supuestos ya que cada estudio tiene limitantes (Stone et al, 2015). La decisión de llevar a cabo un reclutamiento online tiene sus ventajas y desventajas, y debe ser valoradas en cada caso.

*Tabla 1 Comparativa de ventajas y desventajas del reclutamiento online*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Bajo costo	Necesita ser aplicado como parte de un proceso integral de reclutamiento
Ciclos de reclutamiento más cortos	El acceso a internet no es generalizado, minorías en desventaja se ven afectadas
Búsquedas con un alcance mayor / Alcance global de manera constante	Se percibe más adecuada para empleos relacionados con tecnología y recién graduados
Mejor calidad en el perfil de los candidatos interesados	Es más efectiva para empresas que ya han formado su imagen
Oportunidad de enfocarse en nichos de mercado específicos	Existe el riesgo de una sobrecarga de trabajo
Atracción de candidatos pasivos <sup>2</sup>	Su implementación toma tiempo extra y esfuerzo
La empresa es percibida como actual y a la vanguardia	Se practica de manera impersonal y pasiva.

*Fuente: Autoría propia 2018, adaptado de Galanaki, 2002 & Stone et al, 2015*

En la tabla 1 se describen ideas principales encontradas por Galanaki (2002) que pueden servir de referencia al evaluar los beneficios del reclutamiento online. Finalmente es importante recordar que todas estas características y limitantes son transitorias, y se limitan a la temporalidad misma de esta investigación.

<sup>2</sup> Candidato que no se encuentra activamente buscando un empleo, pero está abierto a ver otras oportunidades. Usualmente considerado más valioso por tener mejor perfil (Armstrong & Taylor, 2017).

### 1.3.2 Evaluación del reclutamiento

Al existir diferentes herramientas y métodos para realizar el proceso de reclutamiento y selección dentro de las organizaciones surge la necesidad de tener un seguimiento de su efectividad. Existen estudios que proponen un enfoque integral de la estrategia de recursos humanos, considerando determinados indicadores que representan la propuesta de valor de la organización a los empleados y viceversa (Deloitte, 2009; Dugelova & Strenitzerova, 2015). Esta perspectiva define el control de los recursos humanos como una herramienta estratégica. Y de la misma manera en la que se seguirían los objetivos estratégicos, se seguirán los referentes a los recursos humanos. Con el seguimiento y monitoreo de indicadores cuantificables.

El proceso comienza seleccionando los indicadores y resultados deseados, seguido de un monitoreo regular para identificar irregularidades. Para su desarrollo se utiliza el método *Balance Score Card* propuesta por Deloitte (2009) aplicable a la administración estratégica de recursos humanos. Los bloques que consideran son tres: la definición de la propuesta de valor en la organización, la alineación de los departamentos y áreas involucradas y la entrega de valor a todas las partes. En este proceso, en caso de evaluar solo el proceso de reclutamiento se elegirían aquellos indicadores relacionados con este proceso. Los cuales son:

- Índice de reclutamiento externo
- Índice de contratación
- Costo de reclutamiento
- Periodo de aceptación de la oferta
- Índice de reclutamiento interno
- Número de entrevistas con candidatos
- Número de perfiles talentosos identificados en el reclutamiento

Por otra parte, existe la propuesta de evaluar únicamente el reclutamiento. Utilizando las variables cuantificables relacionadas directamente con este proceso (Carlson, Connerley, & Mecham III, 2002). Para la evaluación de la calidad del reclutamiento Carlson propone una ecuación que se enfoca en tres tipos de resultados del reclutamiento: resultados en atracción (número de candidatos), estatus mantenido por

los candidatos a lo largo del proceso, costo de las actividades relacionadas con el reclutamiento. Su propuesta consta de siete etapas:

1. Identificar la posición que se evaluará.
2. Identificar y evaluar los procesos de evaluación de los candidatos.
3. Determinar estrategia para adaptar procesos de evaluación (si es necesario).
4. Evaluar resultados de atracción.
5. Vincular las actividades realizadas con cada etapa en el reclutamiento y estimar costos.
6. Evaluar los resultados de atracción usando análisis de utilidades.
7. Valorar si los métodos que evalúan a los candidatos son adecuados.

El método utilizado dependerá de las necesidades de cada empresa y el enfoque que se desee tener en el seguimiento del proceso. Mientras que el primero responde a las metas de la estrategia organizacional, el segundo tiene un enfoque más económico. Sin embargo, ambos concuerdan en la importancia del control de los costos y los tiempos de respuesta para cubrir las vacantes. Las variables anteriores se pueden encontrar dentro del proceso de reclutamiento tanto si se aplican métodos tradicionales, digitales o una mezcla de ambos.

#### **1.4 Compatibilidad candidato - organización**

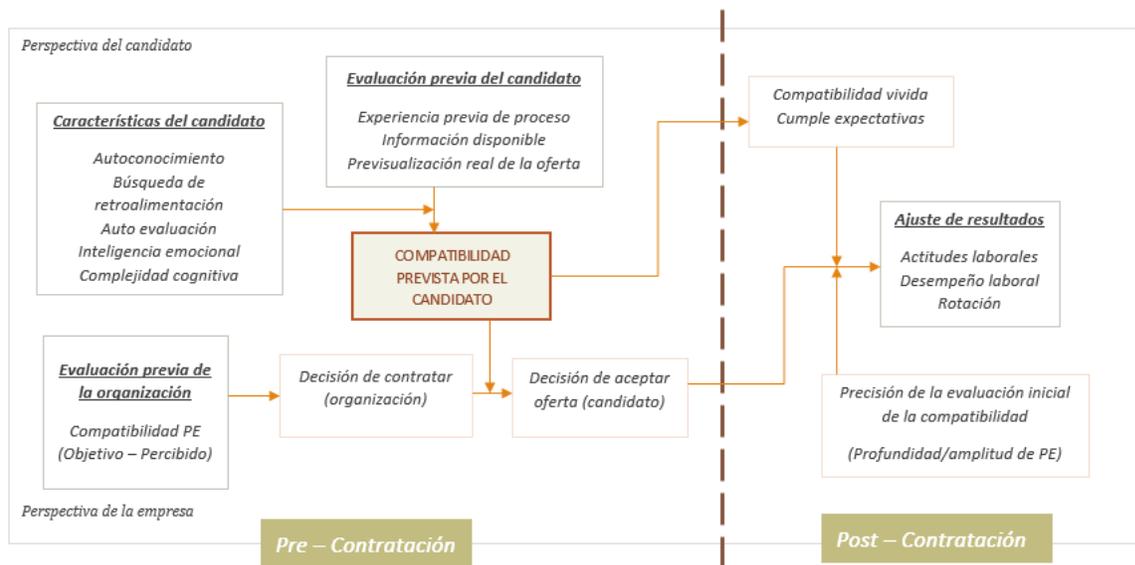
El concepto de que la persona que entra en una nueva posición debería adaptarse con el ambiente de la organización ha existido en la literatura organizacional desde hace más de 100 años (Kristof Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Incluso se ha subdividido hasta tener una serie de conceptos que buscan entender cómo se vincula el empleado con su posición en el trabajo, con su superior o con la organización misma (Ostroff & Zhan, 2012; Makraiova, Pokorna, & Paul, 2014). El concepto puede encontrarse como *person-environment fit* (**PE**) o *person-organization fit* (**PO**). Se trata de la congruencia o compatibilidad que existe entre las características del individuo y aquellos que se encuentran en su ambiente u organización (ibidem).

Un estudio realizado sobre PO muestra que la identidad organizacional y la identidad personal tiene una asociación positiva en la elección de las de los candidatos con las

ofertas laborales (Xie, Bagozzi, & Meland, 2015). Incluso se ha sugerido que las personas que eligen trabajar en lugares que comparten sus valores y rasgos de su propia personalidad tienen más éxito profesional (Kristof Brown et al, 2005). Las personas utilizan la información disponible para crearse una idea de la organización en donde pretenden laboral. Por lo tanto, parece razonable que las empresas ofrezcan suficiente información desde etapas tempranas del proceso de reclutamiento. Para que los candidatos puedan determinar si son compatibles o no con la organización (Backhaus K. B., 2004).

La compatibilidad del candidato con la organización nace en las primeras etapas del reclutamiento. En donde el candidato tiene la posibilidad de encontrar información sobre la empresa y a su vez, la empresa evalúa si el candidato cumple con las características que necesita (Figura 1). Ostroff (et al, 2012) sintetiza está etapa dentro del proceso de selección. La percepción del candidato tiende a ser un fuerte punto de referencia para pronosticar la atracción a las organizaciones.

Figura 1 Modelo integral de PE desde la perspectiva de la organización y el candidato



Fuente: Traducido y adaptado de Ostroff & Zhan, 2012.

#### *1.4.1 Identificación social en la organización*

Este estudio se apoya en la idea de que la atracción entre la empresa y el candidato no surge del simple interés económico-laboral. Sino que influyen además factores de la personalidad del candidato que se vinculan con las características de la organización. Sin embargo, para que la atracción sea de beneficio mutuo, debe existir comunicación de la propuesta de valor y un autoconcepto definido en la mente del candidato (Hefferan III, 2010; Backhaus K. B., 2004). Si la comunicación falla o es insuficiente, el candidato tendrá dificultades para elegir una organización que sea compatible con su perfil y no existirá un beneficio mutuo.

El inicio de la atracción entre el candidato y la organización empieza cuando se identifica una congruencia entre la personalidad de la empresa y del candidato. Entre más similitudes, mayor es la atracción (Backhaus K. B., 2004). Esta compatibilidad percibida ha sido conceptualizada con diferentes nombres: compatibilidad, relación necesidad-satisfacción, compatibilidad “demanda-habilidades” (Kristof Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005), pero todas buscan estudiar la congruencia que existe entre ambos roles. Dentro de estos constructos algunas características consideradas son: habilidades, valores, necesidades, preferencias, personalidad, objetivos, aptitudes etc.

Para este estudio se utilizarán la idea propuesta por Backhaus (2004), donde esta atracción es apoyada por la teoría de la identidad social. Esta teoría propone que el autoconcepto que tiene una persona de sí misma, es en parte construido cuando pertenece a ciertos grupos sociales. Si el candidato puede obtener suficiente información para identificarse con una organización y esta identificación es favorable, existirá una atracción a laborar en ese lugar.

“La información escrita es una de las primeras maneras en las que los candidatos prospecto aprenden sobre los valores de la organización...Por lo que, se puede asumir que las organizaciones deben proveer información suficiente desde etapas tempranas del proceso de selección, para que los candidatos puedan determinar su propio nivel de compatibilidad.” (Backhaus K. B., 2004, pág. 4 Traducción propia). Podemos asumir

que, los principios aplicables en la teoría de la identidad social se aplican en el reclutamiento. Y pueden ayudar a estructurar las tácticas usadas en el proceso.

#### *1.4.2 Compatibilidad en nuevas generaciones*

Los cambios en las motivaciones, expectativas y la manera en la que los nuevos trabajadores interactúan con las empresas son incluso más notorias en las nuevas generaciones, como los llamados *millennials*, ya que al venir de un contexto histórico diferente tienen expectativas de trabajo distintas a las que se venían manejando en las antiguas organizaciones (Torrado, 2015). Y es probable que las empresas no sean percibidas como adecuadas para la su personalidad o no cumplan con las expectativas que estos tienen (Galanaki, 2002).

El tamaño de esta generación supera por tres la generación anterior, son la generación más joven que se encuentra trabajando y son considerados “nativos digitales”. Han sido etiquetados como “emocionalmente necesitados” e individualistas, abiertos a cambios en su entorno, preocupados por el ambiente y más extrovertidos que las generaciones anteriores (Ng, Lyons, & Schweitzer, 2012, págs. 3-8). Estos cambios de personalidad generacional se ven reflejados en nuevas exigencias en el campo laboral como la exigencia de un trabajo significativo, una retroalimentación constructiva, la oportunidad de crecimiento rápido e influir en la estructura interna de las organizaciones (Ng, Lyons, & Schweitzer, 2012, pág. 10).

Se ha sugerido incluso que son necesarias diferentes medidas para realmente atraer y retener a esta generación en las organizaciones, tales como: modificar el horario de trabajo a uno más flexible, mantener una capacitación constante, mantener una retroalimentación constante y directa, darle un sentido o propósito a sus tareas más allá de cumplir con números u objetivos administrativos y un ambiente amigable en el área de trabajo que sea cómodo y confortable para trabajar (Grodén, 2016).

Esta necesidad de buscar un lugar que le dé sentido a su trabajo y un trato justo hace referencia a la transformación del concepto del trabajo ideal. Por lo tanto, los compromisos que se hacen entre los empleados y las organizaciones han evolucionado. Ahora surge la importancia de crear una relación de comunicación. Generarles un sentimiento de pertenencia, interés y cuidado al trabajador para que se

sienta atraído a la empresa (Deloitte, 2017). Un trabajo con propósito puede ser definido como aquel en dónde se ofrece libertad, oportunidades de crecimiento, y un trato al trabajador como colaborador y no como herramienta (Mumford, 1995).

El interés que puede tener una organización por atraer a las nuevas generaciones surge al desarrollar sus estrategias de reclutamiento para las nuevas contrataciones. Este proyecto de investigación no pretende delimitarse en segmentos generacionales, o actividades de reclutamiento efectuadas solo para este segmento. Sin embargo, es importante destacar que a partir de esta generación se ha hecho más notorio el interés de ofrecer beneficios no económicos a los trabajadores y comunicarlo abiertamente para que sea un factor atractivo para los candidatos en el proceso de reclutamiento.

### **1.5 Employer Branding o marca empleadora**

Actualmente las empresas se encuentran en un ambiente sobre-comunicado. Este tipo de ambiente empuja a las marcas a buscar un lugar especial en la mente del consumidor. Buscarán ser una idea diferenciada que logre destacar de la sobrecarga de información del exterior, lo que buscan es posicionarse en la mente del consumidor (Ries & Trout, 1992). La marca que logre un buen posicionamiento tendrá un enfoque claro de lo que ofrece, comunicará lo que hace y su propuesta de valor será clara e identificable (Ries, 2001). Así sus posibilidades de atraer a su mercado objetivo aumentarán.

Dentro del proceso de reclutamiento, la atracción del candidato es crucial. Y al igual que las marcas comerciales, las empresas que buscan al mejor candidato se encuentran en un ambiente sobre comunicado. Y se beneficiarían del desarrollo de una marca que comunique claramente lo que es y lo que quiere, para posicionarse en la mente de los candidatos. Proyectando una imagen cuidadosamente elaborada dentro y fuera de la empresa, para que el candidato escuche, vea y evalúe la organización como un lugar de trabajo (Pogorzelski, Jesse, & Doug, 2009).

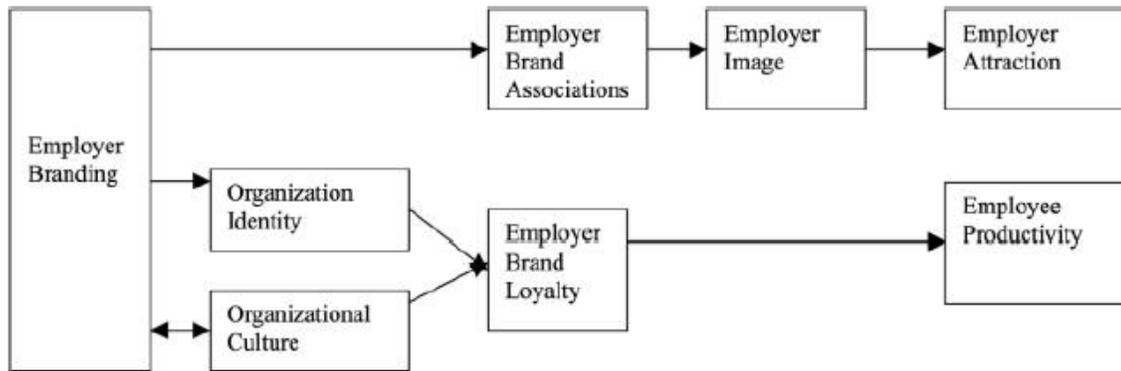
Desde hace varios años se ha desarrollado el concepto de employer branding o marca empleadora, que aglomera los beneficios funcionales, económicos y psicológicos otorgados en un empleo y que son relacionados con una empresa (Xie,

Bagozzi, & Meland, 2015). Es el resultado de aplicar los principios del desarrollo de marca en el área de recursos humanos. Y puede ser definida como "...una estrategia de largo plazo para administrar la percepción de los empleados, empleados potenciales y personas de interés relacionadas a una empresa en particular" (Backhaus & Tikoo, 2004, pág. 2). El desarrollo de esta estrategia ofrece una ventaja competitiva que ayuda a nutrir de talento a las organizaciones (Chhabra & Sharma, 2014).

Al employer branding se le han atribuido ventajas como la reducción de costos de reclutamiento, mejoras en las relaciones con los empleados, el incremento en el tiempo de retención de un empleado (Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernández Lores, 2014). Esto se le atribuye a que las características organizacionales comunicadas a los candidatos juegan un papel importante en el interés que puede surgir de la persona (Chhabra & Sharma, 2014). La calidad de los resultados dependerá de la personalidad comunicada y confianza generada en el candidato (Rampl & Kenning, 2014).

Existen grandes similitudes entre la marca corporativa o la de producto con el employer branding. Pero dos principales características distinguen su enfoque. Primero, el employer branding se relaciona específicamente con asuntos laborales. Definiendo una identidad como empleador y no la venta de un producto como las marcas comerciales. Segundo, está dirigido para un mercado interno y externo, de empleados y futuros empleados. Mientras que los otros tipos de marca se enfocan solo en un mercado externo (Backhaus & Tikoo, 2004).

Figura 2 Marco de referencia del employer branding



Fuente: Backhaus & Tikoo, 2004.

El proceso del desarrollo de una marca empleadora se define en tres etapas (Backhaus & Tikoo, 2004; Chhabra & Sharma, 2014). En la primera etapa se busca la propuesta de valor que va a distinguir la marca. Durante la segunda, la empresa comunica esa propuesta al mercado laboral externo, y en la tercera se comunica de manera interna. En la figura 2 se puede observar los diferentes elementos que conforman el proceso tanto de manera interna como externa. Los resultados esperados son la atracción de candidatos y la productividad del empleado.

El resultado del employer branding de manera externa está formada por dos elementos: las asociaciones de la marca empleadora y la imagen del empleador. Las asociaciones de la marca empleadora son pensamientos o ideas que una marca genera en la mente del candidato. Estas a su vez, determinan la imagen de la marca empleadora (Backhaus & Tikoo, 2004). Es de esperarse que dependiendo el tipo de posicionamiento que se quiera, serán las características destacadas. Sin embargo, existen muchas características que entran en juego cuando los candidatos evalúan una empresa como su futuro lugar de trabajo.

Con el fin de generar un marco de referencia para estas asociaciones. En la tabla 2, se propone una síntesis de las principales características que definen la percepción del candidato, encontradas a lo largo de esta investigación (Chhabra & Sharma, 2014; Backhaus & Tikoo, 2004; Hefferan III, 2010; Deloitte, 2017; Backhaus K. B., 2004). Los elementos fueron categorizados como *Comunicación*, cuando se trata de elementos

relacionados con la presentación de la información. *Beneficios simbólicos* cuando se trata de ideas o aspiraciones que buscan los candidatos. Y *Beneficios funcionales* cuando se trata de elementos propios de la oferta de empleo.

*Tabla 2 Características asociadas al employer branding percibidas por el candidato*

<b>Comunicación</b>	<b>Beneficios simbólicos</b>	<b>Beneficios funcionales</b>
Identificación visual (gráficos)	Prestigio	Salario
Apartado dedicado al tema	Percepción social	Beneficios no económicos
Coherencia en la comunicación	Valores	Características del empleo
Contenido suficiente (empresa / vacante)	Honestidad percibida	Nivel de libertad para toma de decisiones (empoderamiento)
Contenido adecuado (empresa/vacante)		Interés por bienestar del empleado
Comunicación (deficiente/constante)		Equilibrio vida-trabajo
Presencia en diferentes medios		Capacitación y desarrollo
		Plan de carrera
		Cultura organizacional
		Ubicación
		Flexibilidad de horarios

*Fuente: autoría propia, 2018. Con información de Chhabra & Sharma, 2014; Backhaus & Tikoo, 2004; Hefferan III, 2010; Deloitte, 2017; Backhaus K. B., 2004.*

Se espera que la correcta ejecución del employer branding sea atractiva para los candidatos en el proceso de reclutamiento. Pero debe ser una comunicación coherente y consistente con la personalidad de la organización para que se logre una comunicación integral.

### **1.6 Marketing de contenidos en el reclutamiento**

La digitalización del marketing le ha dado la oportunidad de alcanzar sus objetivos con mayor rapidez, de manera más específica y con mejores herramientas (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014). Aunque puede parecer sencillo, el consumidor se ha vuelto cada vez más activo frente a las marcas y posee una mayor cantidad de información

(Ibidem). La opinión de uno puede ser determinante para la decisión de otra persona en cualquier otro lugar del mundo (Homs, 2011). Aquí es donde el marketing ha sacado provecho de la tecnología, y logra un contacto más cercano e inmediato con los clientes.

Surgen entonces, nuevas tácticas en el marketing digital que logran llamar la atención de mercados específicos. Aprovechando la generación de contenido de interés para el usuario se busca generar una conversación. Aquí es importante hacer una aclaración entre marketing de contenidos y marketing de atracción, cuyas actividades están relacionadas, pero no son las mismas. El marketing de atracción se centra en todas las actividades que se realizan con el fin de atraer al cliente. Se trata de una estrategia que no es intrusiva y le interesa conocer las necesidades gustos y perfil del cliente que quiere cautivar. Por otro lado, el marketing de contenidos se encuentra dentro de las actividades del marketing de atracción o inbound marketing. Tiene el mismo fin, pero se enfoca en todo el *Contenido* que se crea para atraer a los clientes y crear un diálogo de comunicación para crear lazos más duraderos y a largo plazo (Socialmood, 2014; Leibtag, 2014).

De esta manera el marketing de contenidos crea un vínculo de confianza y credibilidad con la marca. El marketing de contenidos se puede entender como una táctica que busca una cercanía con el mercado objetivo. Dando información adecuada a sus intereses. Responde a la estrategia de contenido, que marca la pauta de cómo, cuándo y dónde se transmitirá ese contenido (Leibtag, 2014, pág. 20). Teniendo como referencia el desarrollo de marca, que responde la pregunta *¿Quién soy y qué quiero?* El marketing de contenido se enfoca en lo que se está diciendo como marca y cómo se está comunicando. Se busca generar una conversación con los usuarios. Esta conversación se construye considerando quién es la marca y qué es lo que quiere; quién es el mercado objetivo y qué es lo que quiere.

Del mismo modo como la marca comercial sirve de referencia para aplicar marketing de contenidos. La marca empleadora sirve de referencia para aplicar lo que se conoce como *Recruitment Content Marketing* (marketing de contenido en el reclutamiento) para generar conversaciones con los candidatos, o cumplir objetivos específicos con la

estrategia de recursos humanos (Armstrong & Taylor, 2017, pág. 233). Dentro del proceso de reclutamiento, los fundamentos siguen siendo los mismos.

La definición de quién es la empresa, se toma de la propia organización y la estrategia de recursos humanos (Deloitte, 2009), a través de la marca empleadora. Sin embargo, para poder poner en marcha el marketing de contenido es importante desarrollar un perfil detallado de la persona a quien se le está hablando. Este perfil llamado *Buyer Persona* (Socialmood, 2014) tiene un homólogo dentro del vocabulario del reclutamiento llamado *Perfil de persona*<sup>3</sup> (Armstrong & Taylor, 2017) que se nutre también de las necesidades específicas de un puesto de trabajo y de la organización. Las características de ambos conceptos son comparadas en la tabla 3. Una vez definidos todos los elementos del marketing de contenidos se puede comenzar la conversación.

*Tabla 3 Características de los perfiles en marketing de contenidos comercial y de reclutamiento*

<b>Perfil Buyer Persona</b>	<b>Perfil del Personal</b>
Género	Edad*
Edad	Lugar de residencia*
Lugar de residencia	Nivel educativo*
Nivel de educación	Conocimientos*
Nivel económico	Destrezas*
Intereses sociales / culturales*	Habilidades*
Hábitos y costumbres*	Valores*
Como obtiene su información	Rasgos de comportamiento específicos
Rasgos de personalidad*	Interés económico*
Rasgos de comportamiento	Intereses laborales*

*Fuente: autoría propia, 2018. Con información de Leibtag, 2014.*

*\*Fueron seleccionados para medir las variables de estudio en la sección de MCR del instrumento*

Estas y otro tipo de herramientas son aplicables en el proceso de reclutamiento. De hecho, se podría esperar que el proceso de reclutamiento se transformará en un proceso de marketing. En la búsqueda de una verdadera diferenciación de la empresa, entregando valor a sus empleados y mejorando el compromiso que existe entre ellos (Deloitte, 2017). Un reclutamiento efectivo no solo puede ayudar a mejorar las

<sup>3</sup> *Person Specification* en texto original, traducción propia.

habilidades de las organizaciones y aumentar la diversidad en el lugar de trabajo. Sino que puede ayudar a construir una mejor satisfacción del cliente, incentivar la innovación y creatividad (Stone et al, 2015).

## II. Marco referencial

En el siguiente capítulo se describen las características de la Industria Creativa (IC), en donde se aplicará la investigación. Los aspectos generales que se tomarán en cuenta son las características de las organizaciones, así como características laborales específicas que se han detectado en otros países tomando como referencia investigaciones realizadas en México (IMCO, 2015), Alemania (Puchta, Schneider, Haigner, Wakolbinger, & Jenewein, 2010) y Australia-Canadá-Países Bajos (Hennekam & Bennett, 2017). La finalidad de este capítulo es el de describir las características de la industria en donde se aplicará la investigación.

### 2.1 Industria Creativa

El uso del término Industria Creativa ya tiene varias décadas aplicándose, aunque a diferencia de otras industrias se puede considerar como relativamente nuevo. Su uso se remonta al año de 1997 (Jones, Comfort, Eastwood, & Hillier, 2004) y fue acuñado por el *Departamento de Trabajo* dentro del gobierno del Reino Unido. Desde ese entonces el término ha sido adoptado por otros países, entre ellos México. Para fines de este proyecto el concepto utilizado para las industrias creativas será el de *aquellas industrias que tienen su origen en la creatividad individual, habilidad y talento; las cuales tienen potencial de enriquecimiento y creación de empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual* (Ibidem pág. 2, traducción propia).

En países europeos se cuenta con una clasificación definida sobre las características de las organizaciones dentro de la industria, incluso se pueden encontrar registros detallados por sector desde 1995 hasta la fecha (Jones *et al*, 2004). Caso contrario de México, ya que no se encuentra definido como una industria por sí misma. Para identificar el sector es necesario conocer la clasificación otorgada por el INEGI para cada tipo de organización de la industria. El sistema utilizado en México responde al *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte* (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013). Aunque para fines de investigación se pueden utilizar metodologías estándar de las Naciones Unidas, que agrupan ciertos sectores productivos dentro de esa clasificación (IMCO, 2015, pág. 7).

Se encuentran diferentes conceptos sobre la industria creativa o lo que la compone. Por lo que no se encuentra una homologación en su significado. Las definiciones giran en torno a sectores productivos, diferentes actividades o profesiones como es el caso del enfoque europeo y el americano (Puchta *et al.*, 2010). En el estudio de Puchta (Ibidem) muestra como se ha considerado a diferentes industrias como la cultura y las artes en el mismo nivel que industrias de sectores productivos con bienes tangibles. Al margen de los criterios que se utilicen en diferentes países, siempre se ha referido a estas industrias como aquellas que tienen como factor principal productivo a la creatividad de los que participan en ella. Se pueden encontrar fuentes en donde se refieren a la economía creativa y no precisamente a una industria, como aquel sector que “...produce bienes económicos de ideas e intangibles, una economía que está siendo impulsada por los avances tecnológicos de los últimos años (Kyung Sung, 2015)”.

Hennekam & Bennett (2017) concuerdan que no existe hasta la fecha una definición universal de lo que son las industrias creativas ya que cada país considera un enfoque ligeramente diferente. Sin embargo, se pueden definir como “...industrias que ofrecen bienes y servicios que son ampliamente asociados con valores artísticos, culturales o simplemente de entretenimiento, y de los cuales tienen un origen en la creatividad, habilidad y talento individual” (Ibidem).

Por otro lado, un estudio realizado en 2004 (Jones, Comfort, Eastwood, & Hillier) agrega que en estas industrias se tiene el potencial de generar ganancias o crear su propio trabajo a través de la explotación de la propiedad intelectual, además de que los elementos estéticos son elementos decisivos dentro de la diferenciación de valor. Jones (*et al.*, 2004) también argumentan que al menos en el Reino Unido se han clasificado hasta trece diferentes categorías que entran dentro de lo que se conoce como industria creativa:

- |                                   |                   |
|-----------------------------------|-------------------|
| 1. Publicidad                     | 4. Artesanías     |
| 2. Arquitectura                   | 5. Diseño         |
| 3. Mercado de arte y antigüedades | 6. Diseño de moda |
|                                   | 7. Cine y video   |

- |                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| 8. Desarrollo de software interactivo | 11. Software de servicio |
| 9. Música                             | 12. Radio                |
| 10. Artes escénicas                   | 13. Televisión           |

En un estudio realizado en 2015 sobre la propiedad intelectual de la industria creativa en México (IMCO, 2015), en donde se consideraron diferentes sectores productivos pertenecientes al área creativa. Se mostraba que este sector producía para 2014 el 4.5% del PIB en México, la selección de las empresas que pertenecían a esta industria (figura 3, 4 y 5) se realizó considerando la cuenta satélite de industrias culturales (IMCO, 2015). La clasificación específica se obtuvo evaluando la lista de sectores productivos ofrecida en el INEGI con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013).

Figura 3 Principales industrias creativas por peso en el PIB y crecimiento

FORMALIDAD	INDUSTRIA	PONDERACIÓN %PIB	TASA DE CRECIMIENTO ANUALIZADA	
Formal e Informal	5331	Servicios de alquiler de marcas registradas, y franquicias	0.0010	18.8118
	3261	Fabricación de productos de plástico	0.4097	5.0246
	3222	Fabricación de productos de cartón y papel	0.2222	3.4720
	3151	Fabricación de prendas de vestir de punto	0.0557	3.3870
	3271	Fabricación de productos a base de arcillas y minerales refractarios	0.3010	2.4725
	711	Servicios artísticos y deportivos y otros relacionados	0.1792	2.2760
	3149	Fabricación de otros productos textiles excepto prendas de vestir	0.0561	1.9003
	3231	Impresión e industrias conexas	0.1283	0.9987
	712-713	Museos jardines botánicos y similares Servicios de entretenimiento en instalaciones recreativas	0.2671	0.7966
	3162	Fabricación de calzado	0.1012	0.7798
	3343	Fabricación de equipo de audio y de video	0.1210	0.2239
	3133	Acabado de productos textiles y fabricación de telas recubiertas	0.0172	0.1220
	3132	Fabricación de telas	0.0713	-0.2683
	3341	Fabricación de computadoras y equipo periférico	0.1470	-0.4962
	3152	Confección de prendas de vestir	0.3329	-0.7001
	3346	Fabricación y reproducción de medios magnéticos y ópticos	0.0159	-2.3432
	3344	Fabricación de componentes electrónicos	0.1407	-2.8055

Fuente: IMCO, 2015 ([http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/08/2015-Propiedad\\_intelectual-Libro\\_completo.pdf](http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/08/2015-Propiedad_intelectual-Libro_completo.pdf) Consultado el 27/05/2017)

Figura 4 Principales industrias creativas por peso en el PIB y crecimiento

FORMALIDAD	INDUSTRIA	PONDERACIÓN %PIB	TASA DE CRECIMIENTO ANUALIZADA	
Formal	511132	Edición de libros integrada con la impresión	0.028	0.487
	512111	Producción de películas	0.002	0.413
	511131	Edición de libros	0.010	0.403
	512190	Servicios de postproducción y otros servicios para la industria filmica y del video	0.004	0.393
	515110	Transmisión de programas de radio	0.023	0.371
	512130	Exhibición de películas y otros materiales audiovisuales	0.058	0.308
	511122	Edición de revistas y otras publicaciones periódicas integrada con la impresión	0.016	0.261
	512120	Distribución de películas y de otros materiales audiovisuales	0.016	0.234
	5122	Industria del sonido	0.007	0.225
	511112	Edición de periódicos integrada con la impresión	0.066	0.198
	5182	Procesamiento electrónico de información, hospedaje y otros servicios relacionados	0.016	0.139
	512113	Producción de videoclips, comerciales y otros materiales audiovisuales	0.015	0.109
	5171	Operadores de telecomunicaciones alámbricas	0.865	0.085
	5172	Operadores de telecomunicaciones inalámbricas, excepto servicios de satélite	1.114	0.063
	512112	Producción de programas para la televisión	0.011	0.054
	511192	Edición de otros materiales integrada con la impresión	0.000	0.036
	512190	Servicios de postproducción y otros servicios para la industria filmica y del video	0.002	-0.089
	4621	CME en tiendas de autoservicio	0.547	-0.103
	519110	Agencias noticiosas	0.001	-0.112
	4333	CMA de discos, juguetes y artículos deportivos	0.012	-0.127
	4663	CME de artículos para la decoración de interiores	0.014	-0.156
	4652	CME de artículos para el esparcimiento	0.022	-0.182
	4334	CMA de papelería, libros, revistas y periódicos	0.025	-0.186
	515120	Transmisión de programas de televisión	0.238	-0.375
	4691	CME exclusivamente a través de Internet, y catálogos impresos, televisión y similares	0.001	-0.577

Fuente: IMCO, 2015 ([http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/08/2015-Propiedad\\_intelectual-Libro\\_completo.pdf](http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/08/2015-Propiedad_intelectual-Libro_completo.pdf) Consultado el 27/05/2017)

Figura 5 Principales industrias creativas por peso en el PIB y crecimiento

FORMALIDAD	INDUSTRIA	PONDERACIÓN %PIB	TASA DE CRECIMIENTO ANUALIZADA	
Informal	512111	Producción de películas	0.028	0.487
	511132	Edición de libros integrada con la impresión	0.002	0.413
	511131	Edición de libros	0.010	0.403
	511210	Edición de software y edición de software integrada con la reproducción	0.004	0.393
	5172	Operadores de telecomunicaciones inalámbricas, excepto servicios de satélite	0.023	0.371
	519110	Agencias noticiosas	0.058	0.308
	515120	Transmisión de programas de televisión	0.016	0.261
	512190	Servicios de postproducción y otros servicios para la industria fílmica y del video	0.016	0.234
	511122	Edición de revistas y otras publicaciones periódicas integrada con la impresión	0.007	0.225
	512113	Producción de videoclips, comerciales y otros materiales audiovisuales	0.066	0.198
	512120	Distribución de películas y de otros materiales audiovisuales	0.016	0.139
	5171	Operadores de telecomunicaciones alámbricas	0.015	0.109
	515110	Transmisión de programas de radio	0.865	0.085
	512130	Exhibición de películas y otros materiales audiovisuales	1.114	0.063
	511112	Edición de periódicos integrada con la impresión	0.011	0.054
	4621	CME en tiendas de autoservicio	0.000	0.036
	4663	CME de artículos para la decoración de interiores	0.002	-0.089
	4652	CME de artículos para el esparcimiento	0.547	-0.103
	4334	CMA de papelería, libros, revistas y periódicos	0.001	-0.112
	511192	Edición de otros materiales integrada con la impresión	0.012	-0.127
	5122	Industria del sonido	0.014	-0.156
	515210	Producción de programación de canales para sistemas de televisión por cable o satelitales	0.022	-0.182
	512112	Producción de programas para la televisión	0.025	-0.186
	4691	CME exclusivamente a través de Internet, y catálogos impresos, televisión y similares	0.238	-0.375

Fuente: IMCO, 2015 ([http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/08/2015-Propiedad\\_intelectual-Libro\\_completo.pdf](http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/08/2015-Propiedad_intelectual-Libro_completo.pdf) Consultado el 27/05/2017)

## 2.2 Mercado laboral en la Industria Creativa

Aunque es claro que la producción de las industrias creativas es de importancia para el crecimiento de la economía nacional (Bridgstock, 2011), aquellos que laboran dentro de este amplio sector se encuentran en un mercado laboral complejo y complicado. Este mercado laboral depende en gran medida de las tendencias y modas que surgen en los consumidores. Aunque existe la posibilidad de trabajar directamente en la industria o fuera de ella, los empleados de este sector se ven obligados a desarrollar y adquirir habilidades rápidamente, poder adaptarse a nuevas tendencias así como responder adecuadamente nuevas exigencias. Deben estar preparados para la escasez de trabajo y muchas veces depender

económicamente de familiares o amigos por temporadas (Hennekam & Bennett, 2017).

Dentro del estudio realizado por Hennekam & Bennett (2017) definen al trabajo precario como aquel que se realiza por un tiempo corto durante el cual el riesgo de perder el trabajo es alto, trabajo irregular y con pocas posibilidades de control sobre las condiciones de trabajo, pocas veces con beneficios sociales o de salud, inseguridad y vulnerabilidad económica. Ellos incluyen a los trabajos de la industria creativa dentro de los trabajos precarios, ya que las condiciones de trabajo ofrecidas son similares. Estas condiciones fueron encontradas en organizaciones de la industria en países como Australia, Canadá y Holanda.

Estas deficiencias laborales se suman a las reformas legales que han surgido en materia laboral donde las empresas tienen más posibilidades de ofrecer este tipo de trabajos precarios y no ofrecer un trabajo estable (Ibidem). Mientras este tipo de trabajo precario afecta a diferentes industrias, la industria creativa ha tenido siempre características que la han hecho propensa a este tipo de situaciones. El número de empleados por proyecto o de medio tiempo es grande, y las empresas evitan los costos que representan los empleados de tiempo completo a largo plazo. Por lo que prefieren contratar por proyecto o de manera eventual lo que repercute en la falta de conocimiento sobre los derechos como trabajadores de esta industria (Ibidem).

Por otro lado, los atributos que se necesitan para trabajar dentro de esta industria se pueden dividir en dos rubros importantes, aquellos relacionados a la parte estética y creativa, y los relacionados con la parte de liderazgo y administración (Jones *et al*, 2004). La capacidad para poder mejorar en esta mezcla de habilidades permite que ciertos elementos sean considerados más valiosos dentro de las organizaciones. Entre más valiosos sean se le ofrecerán más beneficios como asensos, beneficios laborales o mejores salarios (Hennekam & Bennett, 2017).

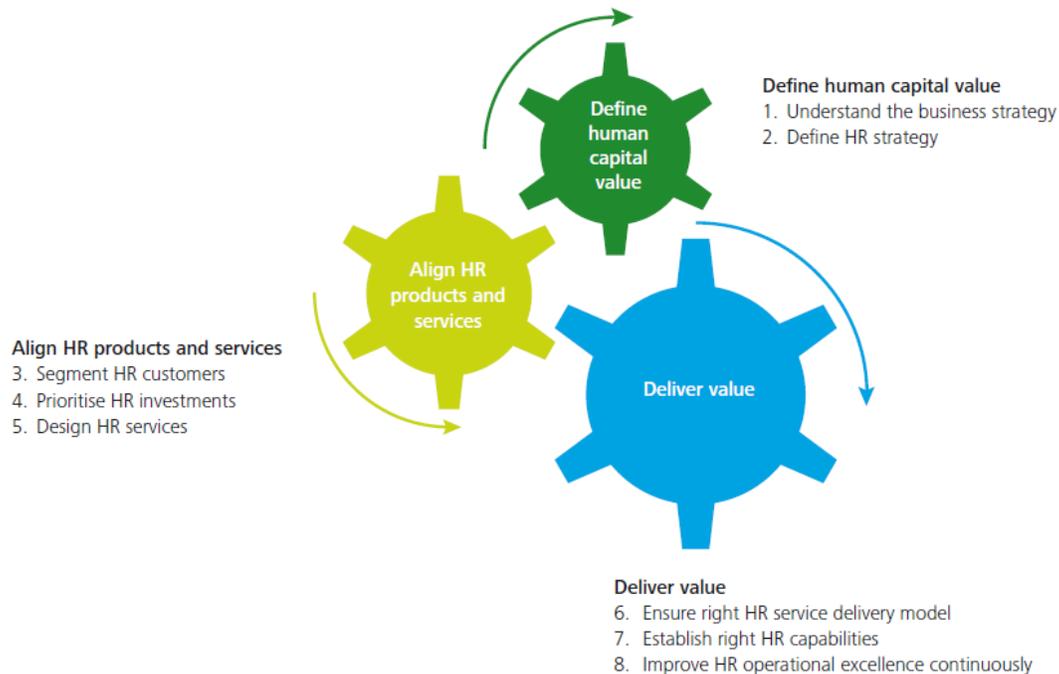
Esta industria enfrenta retos especiales, ya que existe la paradoja de administrar y organizar un entorno laboral en donde se pide ser creativo, este concepto está relacionado con más libertad y pensamiento fuera de lo común. En un entorno cerrado y muy estructurado no podría desarrollarse de la manera adecuada. Para

que esto suceda las condiciones y beneficios laborales tienen que promover este ambiente flexible, y las personalidades de los empleados tienen que ser compatibles con la organización (Raml & Kenning, 2014). Es necesario reconciliar prácticas propias de la administración y de recursos humanos para que puedan ser flexibles ante las necesidades del empleado de la industria creativa (Jones et al, 2004). Muchas veces esto implica horarios flexibles o ambientes laborales fuera de lo común. En donde los individuos deseen y quieran trabajar, en donde la creatividad tenga un lugar para desarrollarse (Schmidt & Rosenberg, 2015; Catmull, 2015).

### 2.2.1 Recursos Humanos en la Industria Creativa

Se ha hablado sobre el reto que enfrentan las organizaciones de la industria creativa para tener un buen desempeño en las actividades relacionadas con recursos humanos, ya que las necesidades de este grupo de trabajadores son diferentes a las de otras industrias. De la misma manera, el perfil del empleado que se busca dentro de este tipo de organización es diferente y muchas veces

Figura 6 Marco de referencia para la estrategia de Recursos Humanos



Fuente: Deloitte, 2009. (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/creating-value-through-hr.pdf> Consultado el 04/01/2018)

multidisciplinario, conforme la escala jerárquica asciende las exigencias de ambas partes, empleado y empleador, van aumentando.

La actividad que destaca dentro de recursos humanos de una organización de la industria creativa está en desarrollo de la visión y el concepto de marca de la organización dentro de los líderes, para que este pueda ser transmitida a los empleados (Powell & Dodd, 2007, pág. 397). Esta actividad puede considerarse como relevante ya que se encuentra vinculada a la estrategia de recursos humanos que se propone en el estudio presentado por Deloitte (2009), en donde el marco de referencia para este se guía en tres ejes: definir la estrategia de la empresa y de recursos humanos, alinear lo que ofrece recursos humanos a los empleados con estas estrategias, por último, comunicar y entregar este valor a los empleados (figura 6). Si la visión de la organización y el concepto como marca no están bien definidos y permeados en los líderes de las organizaciones no se podrá desarrollar una correcta estrategia de recursos humanos y el vínculo entre el empleado y la organización será débil, lo que puede desencadenar un nivel de rotación alto en la empresa.

En un estudio realizado por Powell & Dodd (2007) analiza la falta de un departamento de marketing en algunas organizaciones de la industria creativa. El contar con un área específica de marketing puede potenciar positivamente las percepciones externa e internamente de la organización (Ibidem). Si las organizaciones no cuentan con una su imagen definida puede estar vulnerable a que cualquier acción de los empleados o los clientes pueden afectar significativamente en la imagen de la organización (Ibidem).

En el estudio demostraban que existen dos posturas dentro de los trabajadores de las organizaciones de la industria creativa y en gran medida dependían de la cantidad de experiencia que tenía el empleado y el tamaño de la organización. Por un lado, los empleados que tenían menos experiencia se veían atraídos en mayor medida por empresas de mayor tamaño y prestigio, en estas organizaciones ya se tiene una idea clara y definida de lo que es la empresa, sus valores y su visión, y los procesos para hacer las cosas están establecidos (Powell & Dodd, 2007). Esto

repercutía cuando un empleado quería tener nuevas oportunidades o un crecimiento laboral y no podía tener contacto con los clientes a los que les trabajaba ya que existía un gerente de cuenta que se encargaba del contacto directo, entonces, la percepción del empleado era el de una falta de reconocimiento de su trabajo, aunque muchas veces el beneficio económico de trabajar en una empresa de este tamaño es mayor que en otras organizaciones menores (Ibidem).

De manera contraria, empleados que tenían una mayor experiencia se veían atraídos a las organizaciones pequeñas debido a que en este tipo de organización se tiene una visión conflictiva de la empresa, ya que muchas veces se maneja por egos de los líderes, no existe una marca definida para la organización y la imagen que se presenta está fragmentada entre lo que percibe el cliente y lo que percibe el empleado (Powell & Dodd, 2007). Sin embargo, al no existir estándares definidos de cómo se tienen que hacer las cosas, los empleados tienen más libertades y pueden tener mayor contacto con los clientes con los que se trabaja, dando como resultado un sentimiento de reconocimiento por su trabajo a pesar de que los beneficios económicos son menores (Ibidem).

Una de las principales conclusiones de esa investigación es que, los creativos desean puestos y proyectos que representen un reto y los ayude a crecer, pero dependiendo del tipo de organización de la que se trate será la estrategia de atracción que debe utilizar. Por tanto, las organizaciones grandes podrían ofrecer una cultura llena de conocimiento y experiencia en el medio. Esto será especialmente atractivo para los candidatos jóvenes. En cambio, las organizaciones más pequeñas, pueden ofrecer una ambiente más flexible o libertad creativa (Ibidem). Aunque es importante resaltar, que en ambos casos el tema de control de egos de los creativos con mayor experiencia es fundamental. Ya que el fallo en este sentido puede mandar mensajes confusos al mercado (Powell & Dodd, 2007).

### III. Marco conceptual

En este capítulo se describirán los conceptos generales utilizados dentro del proyecto, tales como Marketing y Recursos Humanos. El conocer los conceptos generales, ayudará a comprender el punto de tangencia en donde se entrelazan ambas áreas.

#### 3.1 Marketing

Philip Kotler, conocido por sus aportaciones al marketing moderno, nos describe a esta como “la administración de las relaciones redituables con el cliente” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). Su fin principal consta de obtener un valor a cambio de generar uno para los clientes, por otro lado, Ricardo Homs<sup>4</sup> describe al marketing como el resultado de la libre competencia y la existencia de una sobre oferta de bienes y servicios (2011). En ambos casos hablamos de bienes y de un intercambio entre dos partes. En sí, las transacciones de este tipo han existido desde la antigüedad. Sin embargo, el marketing como ahora la conocemos apareció en el siglo XX, cuando las empresas necesitaban algo más para destacar ante la competencia (Hernández Garnica & Maubert Viveros, 2009).

De acuerdo a Lamb, el marketing puede tener cuatro enfoques y estos pueden ser: en la producción, sin interesarse en lo que quiere realmente el mercado o los consumidores solo en las ventajas que tiene el producto; en las ventas, enfocándose en el nivel de utilidades; en el mercado, que se orienta a las necesidades del cliente al mismo tiempo que se enfocan en las necesidades de la organización y en la parte social, que se enfoca no solo en los intereses de la empresa sino por el devenir de la sociedad y los individuos (Lamb, Hair Jr, & McDaniel, 2011). Las grandes organizaciones se han enfocado principalmente en las primeras tres.

En el enfoque orientado al mercado, las empresas reconocen que necesitan poner sus capacidades para darles a los consumidores lo que desean, en vez de

---

<sup>4</sup> Fundador de la firma latinoamericana de Al Ries y Laura Ries y cofundador de la empresa de Jack Trout en México.

darles lo que ellas quieran vender (Stanton, Etzel, & Walker, 2007). Así las empresas identifican las necesidades del cliente y mueven todos sus recursos para poder satisfacer esas necesidades, aunque muchas empresas no están enfocadas de esta manera es el siguiente paso en la evolución de la mercadotecnia, Stanton destaca "...las compañías no existen para conseguir una ganancia, sino para crear y satisfacer a los clientes" (2007, pág. 9).

### *3.1.1 Marketing enfocado al cliente*

Las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los clientes, al menos no de la misma manera. Todos los clientes tienen gustos y necesidades diferentes y están distribuidos en diferentes partes. Para poder ser más efectivas, las organizaciones centran sus esfuerzos en estrategias especialmente diseñadas para un segmento de mercado específico. Esta segmentación de mercado implica en dividirlos en grupos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente de tal manera que la empresa pueda cubrir sus necesidades más eficientemente (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). Hoy, el consumidor es el centro de atención del marketing y su poder de compra define el futuro de marcas y empresas (Homs, 2011).

Ya que se tiene definido el mercado meta, sus características y necesidades Kotler nos dice que es fundamental identificar el diferenciador del producto o servicio, así como la propuesta de valor que se le entregará a los clientes (2012). Luego se puede planear la manera en la que se le hará llegar al cliente. Dentro de este tipo de estrategias Chaffey considera que una de las decisiones que se deben tomar en cuanto a la estrategia en los medios es la atracción del cliente. A medida que los consumidores pasan más tiempo en línea leyendo e interactuando surge el reto para desarrollar una estrategia que pueda atraer a esos clientes potenciales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014).

De acuerdo con HubSpot<sup>5</sup> el marketing de atracción o Inbound Marketing es un acercamiento enfocado en los clientes incluyendo, pero no limitándose a contenido

---

<sup>5</sup> Empresa Estadounidense de analítica web y Marketing Online. Ver más en <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>

e interacción, que son relevantes y útiles para los clientes (2017). Este tipo de estrategia analiza la información que se tenga recopilada sobre el mercado meta extrayendo la información que el consumidor considere más atractiva y que esté relacionada de alguna manera con el producto o servicio ofrecido (HubSpot, 2017). A partir de eso, se crea contenido específico para ese mercado, y se logra llegar al mercado meta de una manera más orgánica ya que el consumidor llega de manera natural con el producto o servicio, impulsado por sus propios intereses. Se trata de una estrategia multicanal que busca atraer al cliente sin ser intrusivo (Socialmood, 2014). Ahora se ha vuelto más complicada la comunicación con los clientes ya que los canales se han vuelto más sofisticados y variados en los últimos años y estos acontecimientos han resultado en patrones complejos de comportamiento del consumidor (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014, pág. 239), estos patrones pueden ser traducidos en contenido atractivo para el cliente y mejorar el vínculo de la marca con el consumidor (Leibtag, 2014). La estrategia de marketing de atracción muestra a la marca como aquella que entiende al consumidor y le ofrece soluciones a sus problemas o necesidades (HubSpot, 2017).

### *3.1.2 Marketing Interno*

En general, este concepto engloba las técnicas que se utilizan dentro del área de recursos humanos para la correcta administración del personal de la organización (Kotler, 2008). Para Kotler el marketing interno está directamente relacionada con la industria de servicios ya que necesita algo más que solo una buena propuesta de valor. Para él, el marketing interno consiste en que la empresa debe motivar a su personal para que pueda ofrecer un servicio excelente a los clientes (2012). Del mismo modo, Lamb reconoce la importancia de la relación del bienestar del empleado y la calidad del servicio otorgado al cliente. Se encontró que las empresas con empleados altamente comprometidos presentan rendimientos notablemente más amplios (Lamb, *et al.* 2011). El marketing interno se extiende a una variedad amplia de programas diseñados para la satisfacción de los empleados con la finalidad de invertir en su activo más importante, el capital humano.

En años anteriores el tema de la gestión y administración de los recursos humanos no se consideraba como prioridad dentro de las organizaciones incluso llegaban a dirigir esas actividades aquellos directivos que ya no eran tan eficientes en otras áreas de la organización. Actualmente se ha replanteado la importancia del recurso humano. Desde la planeación estratégica y la administración de los recursos, hasta la evolución del concepto del factor humano. La realidad es que, debido a las personas, la organización existe.

Por lo tanto, no se puede limitar el concepto de marketing interno exclusivamente para las organizaciones del sector servicios como lo plantea Kotler, sino que se hace primordial en todas las organizaciones. Las técnicas de marketing interno, "...permiten un diseño y desarrollo racional de una estrategia social adaptada a la empresa y al entorno en el que opera...Su objetivo último es potenciar la productividad de la empresa" (Barranco Saiz, 2000, pág. 57). Barranco plantea que la idea principal sobre la que se construyen las estrategias de marketing interno es la constante evolución del recurso humano dentro de las organizaciones. Ya no se encuentra condicionado por una obligatoriedad del cumplimiento de ciertas reglas sociales o normativas estrictas y reglamentos internos. Sumado a diferentes avances tecnológicos que les han permitido aumentar su nivel de cultura, interconectividad, interacción, posibilidades y canales de expresión. Haciéndose más crítico al integrarse a instituciones que no le garanticen un desarrollo pleno de su persona (Ibidem).

Incluso se podría plantear una comparación de los elementos del marketing tradicional con las actividades del interno. Encontraríamos entonces que el cliente es el equivalente al trabajador en el marketing interno y se preocupará por conocerlo y ayudarlo a cubrir sus necesidades dentro de la empresa; el producto equivale a la empresa, conformado por la totalidad de los miembros y necesidades de las organizaciones. Pogorzelski (*et al*, 2009) considera que el trabajo del marketing para administrar al talento es entender los deseos, necesidades y promesas de los individuos y ajustar su *producto* de acuerdo con las necesidades del recurso humano y la organización. Por último, la promoción equivale a la comunicación

interna y externa que se realice en tanto la empresa se identifique como el empleador y busque reforzar lazos con el personal y atraer nuevos prospectos. A grandes rasgos el objetivo final es lograr una motivación de todos los trabajadores para mejorar la productividad (Deloitte, 2017).

### *3.1.3 Marketing digital*

Ha pasado un poco más del cuarto de siglo desde que el Internet apareció y cambio por completo como nos relacionamos y realizamos un sinnúmero de actividades, incluso ha cambiado la manera en la que se hacen los negocios y el tipo de empresas que buscamos. Desde ese entonces han surgido diferentes empresas que se enfocan en un modelo de negocio puramente digital. Y han roto el esquema de empresa que existía hace unos años. Las innovaciones tecnológicas con las que se cuentan hoy en día ofrecen más posibilidades que se pueden aplicar dentro de la estrategia de marketing de una empresa.

Los análisis sobre la relación que tiene la tecnología con las actividades del marketing son extensos. Por esta razón, se acotará al efecto que ha tenido en la aplicación de la mezcla de marketing y dentro de la estrategia de marketing. Basado en el estudio Kannan & Alice (2016) sobre el estatus de investigación sobre marketing digital.

Dentro de las organizaciones la tecnología ha cambiado el concepto de producto, el simple hecho de ofrecer un producto de calidad no garantiza el éxito y se ha dado un paso a la era de los servicios. Los servicios complementarios que se puedan ofrecer sobre un producto darán el diferenciador que marca pauta entre el mercado (Lovelock & Wirtz, 2015). La facilitación para proveer estos servicios por parte de las herramientas digitales da pie a un nuevo nivel de competencia en donde, por ejemplo, el nivel de personalización llega a ser muy alto debido a los bajos costos que este representa.

Los productos y servicios que ahora se ofrecen dependen en gran medida de plataformas digitales y es por esto, que los costos marginales de producción y distribución que representan son extremadamente bajos. La diferenciación de precios se basa en esquemas usados anteriormente como mercados amplios con

precios bajos, o mercados de nicho con precios más altos (Osterwalder & Pigneur, 2010), pero se considera una diferenciación significativa del producto y una necesidad constante de innovación ya que el mercado digital es muy sensible a los precios, la demanda en línea es más elástica. Existen tecnologías que dan oportunidad de nuevos esquemas de fijación de precios que pueden ser geolocalizados y personalizados, aunque este tipo de prácticas pueden ser cuestionadas por el nivel de intrusión con el cliente.

Los medios a través de los cuales se promocionan los productos o servicios han evolucionado y ahora ofrecen posibilidades en su mayoría digitales (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014). La inversión publicitaria de los últimos años se ha destinado en gran medida para medios digitales, de acuerdo a un estudio publicado por iab México & PWC (2016) la penetración de Internet en la población mexicana para el 2015 era de 57%, siendo el smartphone el dispositivo que más tienen (74%) y por el que más se conectan (68%). Esto nos da una idea de qué tan importante puede ser el invertir en publicidad dentro de dispositivos móviles, ya que de 2014 a 2015 este tipo de publicidad tuvo un incremento de inversión del 128%. Los anuncios en estos medios ofrecen diferentes posibilidades como una exposición masiva o una selección específica del cierto sector del mercado. Por otro lado, existen otras posibilidades como la publicidad en correo electrónico, aunque de ser mal aplicada puede tener un resultado negativo (Homs, 2011).

Al surgir diferentes dispositivos a través de los cuales los usuarios se pueden conectar como tabletas o teléfonos inteligentes, las características de uso de cada uno, cambia notablemente la manera en la que el marketing se desenvuelve con ellos (iab México, PWC, 2016). Con pantallas más pequeñas en los dispositivos no solo implica la necesidad de una adaptabilidad de contenidos e interfaces más intuitivas, sino que el costo de búsqueda aumenta, ya que el usuario tiene que invertir más tiempo en encontrar lo que busca (iab México, PWC, 2016). El lugar en donde el usuario encuentra la información sobre el producto y el producto mismo debe ofrecer cada vez más rápido y fácil lo que el individuo está buscando. Estos dispositivos mantienen la comunicación en cualquier momento y en cualquier lugar,

la ubicuidad del producto y servicio se vuelve crucial en la parte digital del marketing (Kannan & Alice Li, 2016).

De acuerdo con la recopilación de estudios realizado por Kannan & Alice (2016), existen dos elementos que son importantes en la transformación de la era digital como elementos de ventaja competitiva, estos son la marca y los clientes. La manera en la que las organizaciones manejan ambos elementos creará una empresa más sólida y duradera.

#### *3.1.4 Marketing de contenido o de atracción*

El marketing de contenido es un concepto que se ha aplicado a las actividades del marketing que se centran en mantener una conversación con el cliente, se trata de una tendencia que es usada en medios digitales para tener una relación más cercana con el cliente. Y es de las actividades principales dentro del marketing de atracción digital.

En su libro *The Digital Crown*, Leibtag (2014) explica ampliamente la importancia de los contenidos en las plataformas digitales. El eje principal de este tipo de estrategia es el ofrecer contenido valorado por el cliente, si el contenido es relevante y es algo que el cliente se encuentra buscando, atraerá la atención del consumidor. La meta es enganchar al cliente con lo que está buscando y ser una fuente confiable en donde pueda resolver dudas o consumir información que le parece interesante. Esta información está relacionada con el producto o servicio que se ofrece en la organización, pero no tendrá el fin de vender en primera instancia. Las metas del marketing de contenido o de atracción son (Leibtag, 2014):

- Atraer clientes prospecto.
- Adquirir información relevante sobre las personas interesadas en el contenido ofrecido.
- Crear un vínculo con el usuario.
- Generar acciones que generen ingresos.
- Generar confianza en la marca.
- Escuchar las reacciones de los interesados en el contenido.

- Generar una conversación.

Las herramientas que se utilicen para generar el contenido pueden ser actualizaciones por mail, blogs, sitios web, libros electrónicos, infografías, presentaciones, podcast o videos. A diferencia de los medios tradicionales como la televisión, la radio o medios impresos, que generan presión al consumidor para tomar acción y adquirir un producto o servicio; estas herramientas digitales permiten dirigirse a prospectos con necesidades específicas y atraerlos, ganar su confianza y crear lazos más fuertes (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014).

Se salta del monólogo que se desarrollaba en medios tradicionales al diálogo entre el consumidor y la marca, de este modo se abre la posibilidad de profundizar en las necesidades y deseos de los clientes (de Vicuña Ancín, 2015). Este tipo de relación es la oportunidad que ofrece el marketing de contenido. Además de que puede sobreponerse a ciertos problemas a los que se enfrenta el marketing como son la falta de atención a la publicidad digital o la falta de lealtad a una marca, ya que no se enfoca en ser intrusivo con el consumidor.

Retomando el estudio de Kannan & Alice (2016), el marketing de contenido se enfoca en los dos elementos que destacan para la estrategia de marketing digital: el conocimiento de los clientes y el manejo de la marca. Sin el conocimiento amplio de los clientes no se podría ofrecer contenido adecuado y especializado para ellos, esa es la parte fundamental para el marketing de atracción, y su fin principal es el fortalecimiento de la marca a través de los medios digitales. De este modo, se vuelve crucial el empleo de marketing de contenidos para mantener una ventaja competitiva con los avances de la tecnología.

### *3.1.5 Branding o marca*

Una marca (también conocido como branding) representa el carácter completo de la empresa y es la interfaz entre la empresa y sus clientes. Una marca interactúa con sus clientes de diferentes maneras: a partir de lo que se ve y se escucha, como resultado de la experiencia física o mediante percepciones o sentimientos generales sobre la empresa (Smith Co, 2013). La identidad de la marca se compone de dos ámbitos de comunicación:

- La identidad conceptual, que transmite atributos o valores.
- La identidad visual, que permite el reconocimiento de primer impacto.

La identidad conceptual permite una vinculación profunda con el consumidor y equivale a la psicología de la marca y su personalidad, en contraste, la identidad visual busca lograr el impacto de primera respuesta, como si fuera amor a primera vista (Homs, 2011, pág. 76). Podríamos verlo como un equivalente de la persona. La parte conceptual la podemos ver en su personalidad que engloba su forma de ser de actuar, sus creencias o el comportamiento. Por otro lado, su identidad visual la podemos ver en la parte física o tangible, el cómo se viste, su cuerpo y los objetos que la rodean.

El término *branding* suele usarse para definir muchas cosas, desde marketing general de un producto, un cambio de nombre o un logotipo. En realidad, desarrollar una marca que perdure, requiere de entender a profundidad como opera una empresa (Davis, 2010). El branding es el que ayuda a definir la posición en el mercado, provee una visión, una vez establecido se puede establecer una estrategia de marca que le sirva a la organización como plan de acción para definir la relación con los clientes y dar a conocer los principales valores de la empresa (Ibidem). El branding debe ser un reflejo auténtico y preciso del negocio y tendrá que ser evidente para los empleados y clientes. Y en términos simples Kotler define a la marca como el elemento o mezcla de estos que identifica la oferta de un vendedor al de otro (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

El proceso de desarrollo de las marcas ha madurado, así como la relación con el consumidor ya que ahora las marcas tienen enfoques que buscan captar más adeptos. El crear la identidad ya no se trata solo del logotipo, nombre y aspecto tangible sino la parte emocional y afectiva incluso llevar la marca a nivel de experiencia, esto es resultado de la fuerte competencia a la que se están enfrentando las marcas, ahora se encuentran compitiendo con empresas que ni siquiera están en su país y afecta a las empresas de cualquier tamaño (Davis, 2010).

En la parte del branding que ayuda al desarrollo de la parte visual encontramos el branding sensorial. Este tipo de branding se sustenta en la semiótica, la disciplina que estudia los signos, aquí se desarrolla la marca con iconos y figuras. En este campo entra el logotipo de la marca, así como el empaque, envase y otros elementos que formen parte de la parte gráfica. En el desarrollo de esta parte se debe dar especial importancia a que su objetivo es generación de valor a la marca y debe de ser representación fiel de los elementos intangibles de la marca (Lindstrom, 2009).

Por otro lado, el branding estratégico desarrolla a partir del posicionamiento la fortaleza competitiva de la marca (Homs, 2011, pág. 77). Se sustenta en la semántica, que estudia los significados de los conceptos para poder comunicar los valores, creencias y objetivos de la marca y así generar sensaciones que se ubiquen en el ámbito inconsciente. Aquí se da prioridad a la relación que tiene la marca con el consumidor, el posicionamiento es su esencia y se desarrolla desde la perspectiva del consumidor y su psicología (Davis, 2010).

Con el desarrollo de un buen branding a través del posicionamiento se crea una marca fuerte, de manera que los productos o servicios que se ofrecen poseen un elemento diferenciador que los posiciona en un lugar preferencial frente a lo que ofrece la competencia (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014; Ries & Trout, 1992). Lograrlo es fundamental para el éxito de una empresa, pues es de esta forma que los consumidores seleccionarán un producto sobre otro y llegarán a tener lealtad por una marca determinada.

La identidad de la marca se construye a partir del posicionamiento, dando significados de alto valor para el consumidor. Todas sus partes deben de hacer que no solo se identifique, sino que pueda desarrollar una relación afectiva, de confianza y duradera con el consumidor, esto se logra si la marca está sustentada en significados de alta estima para el consumidor, con el fin de que éste la adopte como su preferida. Se podría decir que podemos partir de aquí para desarrollar la lealtad a la marca (Ries, 2001; Ries & Trout, 1992).

Es importante poder sintetizar las ideas clave que se quieran desarrollar en la identidad y por eso se desarrollan pequeñas frases que representan las partes. Por ejemplo, la promesa de marca que le externa al consumidor en qué se va a distinguir el producto o servicio al de sus competidores. Smith+Co Consultancy (2013) define la promesa de marca (también llamada esencia de marca) como una frase en la que los clientes pueden basar su experiencia con la organización.

*“Describe la experiencia y los valores que representa al consumidor. La promesa de marca representa las decisiones tomadas por gerentes de la empresa sobre el valor que se le entregará al mercado y poder ganar la lealtad de los consumidores. Debe ir de acuerdo con los objetivos generales de la organización y al mismo tiempo debe engrandecer aquello que su público meta valora más (Smith Co, 2013, traducción propia)”.*

Todo esto se debe traducir en las acciones que la empresa lleva a cabo en su cadena de valor para servir a sus clientes. Este tipo de frases ayudan a que todo el equipo involucrado en la cadena de valor de la empresa u organización se ponga en la misma sintonía al momento de realizar su actividad, les ayuda a razonar cuales son las características intangibles que forman a ese ente que representan, la marca.

### **3.2 Recursos humanos**

A través de la administración, las organizaciones pueden alcanzar los objetivos de la mejor manera posible con los recursos que disponen (Chiavenato, 2009). Los recursos son los medios con que cuentan las organizaciones para que se realicen sus tareas y alcancen dichos objetivos, entre los tipos de recursos encontramos, materiales, financieros, humanos, tecnológicos.

En este mismo sentido, la administración del recurso humano se ha enfocado en el manejo de las personas para que puedan aportar sus habilidades y destrezas aprendidas a lo largo de su vida al objetivo de la organización, se trata de un recurso activo y dinámico con una vocación encaminada al crecimiento (Chiavenato, 2009) además que existe la posibilidad de desarrollarlo y aprovechar las cualidades

potenciales de este. El valor que llega a tener este recurso puede ser más grande que los bienes materiales de la organización, Werther afirma que el valor del capital humano determina el grado de éxito de esta (Werther & Davis, 2014) y podemos ver su potencialización a través de los años. Observemos que ahora se considera el recurso primordial de las organizaciones.

Su importancia la podríamos ver desde la perspectiva directiva donde se han desarrollado múltiples estrategias que sirven para explotar y proteger la ventaja competitiva de las organizaciones, pero en la era del conocimiento el recurso humano puede considerarse como la materia prima de la cual se construyen las ventajas competitivas. Sastre (*et al*, 2003) menciona que se han realizado estudios que demuestran que los recursos humanos en una organización son el origen de la ventaja competitiva y que además se observa que la rentabilidad generada por estos recursos es mayor que la generada por factores generales externos. De tal modo, la planeación y la correcta gestión del recurso humano juegan un papel importante. El problema se encuentra al momento de valorar la contribución de cada persona dentro de la organización. Las actividades que engloban al área o departamento de recursos humanos son muy extensas, incluso si se tratara de una organización pequeña (Chiavenato, 2011). Las actividades que se desarrollan son:

- Planeación: Esta función administrativa tiene como objetivo, planear la futura demanda de personal que tendrá la organización a corto, mediano y largo plazo. Para que la planeación pueda llevarse a cabo debe existir una investigación de las necesidades de la empresa, para que sirva de base e identificar las prioridades y planes a futuro.
- Análisis y diseño de puestos: Muchas veces esta actividad no le corresponde al área o departamento de recursos humanos, ya que los que describen como es la persona que necesitan en el puesto, por lo general son las personas que son encargados de esa área o actividad. Existen diferentes modelos en los que se pueden basar para desarrollar los puestos, pero todos responden a la idea básica de la división del trabajo.

- Reclutamiento y selección: es el proceso mediante el cual la organización comunica las ofertas de empleo con las que cuenta y busca atraer a las personas interesadas en trabajar, para después seleccionar a los que tienen un perfil más adecuado para las ofertas.
- Desarrollo y evaluación: el primero son los procesos mediante los cuales las personas que ya se encuentran laborando adquieren nuevos conocimientos, habilidades o destrezas que le ayudarán a desempeñarse mejor en su puesto. El segundo responde a la necesidad de una mejora constante por los continuos cambios del ambiente en el que trabajan las organizaciones, este proceso busca estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, así como la aportación que hace dentro de la organización (Chiavenato, 2009).
- Compensación y seguridad: El primer concepto involucra no solo la parte monetaria como retribución al trabajo realizado, sino a cualquier otro tipo de beneficio que se le ofrecen al trabajador. Busca incentivar y motivar a los trabajadores, de tal manera que se vea reflejado en su desempeño. Por otro lado, la seguridad se relaciona con la obligación de las organizaciones para proporcionar a los empleados las disposiciones legales en cuanto a prestaciones y servicios (Ibidem).

### *3.2.1 Reclutamiento*

Las organizaciones buscan a las personas con las que quieren trabajar y las personas buscan las organizaciones en donde quieren trabajar. Para que esta relación sea posible, debe existir una comunicación por parte de la organización sobre las oportunidades de trabajo (Chiavenato, 2009). Este proceso varía dependiendo de la empresa, tanto los periodos, como la persona con autoridad para hacerlo. En esta búsqueda existen dos elementos principales:

- *El mercado de trabajo*: lo conforman todas las ofertas laborales de las organizaciones es afectado por diferentes fuerzas como cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos o legales.

- *El mercado de recursos humanos*: lo conforman todas las personas en búsqueda de una posición laboral, todas aquellas que estén dispuestas a trabajar, tanto si tienen un trabajo y planean cambiar en algún punto o si no se encuentran laborando.

El reclutamiento actúa como un proceso de comunicación entre estos dos elementos. Puede ser tanto interno como externo, esto también dependerá de las políticas de la organización y del perfil del puesto que se está buscando. Cuando es de manera interna, la selección del candidato se basará en los resultados de su desempeño laboral y las habilidades desarrolladas en su estancia en la organización. En cambio, en el reclutamiento externo se da busca a personas externas a la organización para cubrir el puesto mediante técnicas de reclutamiento como recomendaciones, agencias externas, bases de datos, contactos con universidades, anuncios en periódicos o revistas, entre otras (Chiavenato, 2011; Armstrong & Taylor, 2017).

El proceso de reclutamiento y selección de acuerdo con Armstrong (2017), consta de 10 pasos: 1)definición de los requisitos, 2)atracción de los candidatos, 3)recepción de solicitudes, 4)entrevistas, 5)pruebas, 6)evaluación de candidatos, 7)obtención de referencias, 8)revisión de perfiles, 9)propuesta y 10)seguimiento. El primer punto es crucial para el seguimiento del proceso, ya que con la información generada en este paso, se toman decisiones en las siguientes etapas. Al definir los requisitos necesarios para el puesto se consideran dos apartados: las especificaciones propias del trabajo, esto incluye las características como área en donde se incorpora, paga y condiciones de trabajo; y especificaciones de la persona, conocido como KSAs<sup>6</sup> y define los conocimientos que se esperan de la persona en el puesto, sus destrezas y habilidades (Ibidem). Una vez completado este paso los siguientes pasos tendrán como objetivo este perfil.

Debe ser un proceso permanente y sistemático que de acuerdo con Guth (1991) debe tener los siguientes propósitos: se debe establecer un procedimiento que

---

<sup>6</sup> Del Inglés Knowledge, Skills, Abilities (KSAs).

permita llevar el control, mantener un sistema con información actualizada que contenga los datos más relevantes de la planeación de recursos humanos para poder pronosticar y prever, tener un sistema de información sobre fuentes de reclutamiento y establecer un seguimiento al proceso de reclutamiento. El éxito de las empresas modernas depende en gran medida de que apliquen un proceso adecuado para identificar el talento que necesitan (Deloitte, 2017).

### *3.2.2 El talento en la organización*

El concepto de talento dentro de la organización ha ido evolucionando a lo largo de los años, sus inicios se encuentran en los años ochenta, cuando comenzaban a diferenciar a los mejores elementos del resto (Anwar, Nisar, Khan, & Sana, 2014) y las organizaciones se enfocaban en tener al mejor personal (Ibidem). Con los años, la idea de la administración del talento dentro de las organizaciones fue evolucionando y en los noventa fue publicado un estudio por McKinsey que revelaba los beneficios que podría tener la empresa que tuviera al mejor equipo (Anwar, Nisar, Khan, & Sana, 2014; Donald, 2014), los gerentes tenían que identificar las necesidades de esas estrellas para poder potencializarlas y tener un mejor desempeño como organización (Ibidem).

Dentro de las organizaciones el talento es percibido como el individuo que destaca no solo al realizar las actividades que le competen, sino que crea alternativas de solución y logra desarrollar nuevas habilidades o conocimiento útil para la organización, al menos en un campo de conocimiento (Muntean, 2014). Este tipo de talento en los empleados puede ser identificado en diferentes niveles dentro de la organización, ya sea a nivel operativo, gerencial o directivo y es responsabilidad del área de recursos humanos identificar, desarrollar y crear un vínculo con los empleados de este tipo para poder incrementar la efectividad organizacional (Chamorro-Premuzic, Akhtar, Winsborough, & Sherman, 2017). Para lograr esto, es importante poder identificar las necesidades y habilidades que tienen estos empleados y ofrecerles aquello que los haga sentir cómodos y motivados dentro de la empresa (Joerres & Turcq, 2007).

El papel principal de recursos humanos frente a la administración del talento en la organización es el de trabajar de manera cercana con la junta directiva. Su papel es de mediador y proveedor del talento. Sin embargo, si no se cuenta con la ayuda y compromiso de la mesa directiva y no se promueven actividades que promuevan el desarrollo de talento, tales como una buena cultura organizacional o líderes comprometidos, no se podrá atraer o retener a los elementos talentosos que la empresa requiere (Donald, 2014).

Para lograr este compromiso se debe tener en cuenta cinco factores clave: asegurar la estabilidad organizacional, enfatizar en el employer brand y la reputación de la organización, desarrollar estrategias integrales, fomentar la responsabilidad multinivel, involucrarse en iniciativas de administración de talento y ofrecer oportunidades de desarrollo personal y plan de carrera (Armstrong & Taylor, 2017; Donald, 2014). Se ha demostrado que la reputación de las organizaciones es un elemento importante para atraer empleados clave. Factores como equilibrio entre vida y trabajo, ambiente laboral, una paga competitiva y trabajo que implique un reto, son algunas de las particularidades que atraen a los empleados (Backhaus K. B., 2004; Donald, 2014).

El encargado de la administración de talento en la empresa debe tener en cuenta ciertas actividades que benefician el desarrollo de estrategias, algunas de ellas pueden ser las siguientes (Anwar, Nisar, Khan, & Sana, 2014):

1. Identificar el talento que se necesita en la organización y desarrollar estrategias para llenar esos espacios atrayendo y utilizando los recursos de la organización.
2. Que la administración esté en la mejor disposición de enfrentar los retos de la fuerza laboral.
3. Mejorar la reputación de la empresa impulsada por la relación entre empleado y empleador.
4. Crear un ambiente de retroalimentación en donde el empleado se sienta libre de contribuir a la organización.

La llamada “guerra de talento” depende en gran medida del reclutamiento y retención de los empleados correctos, y para lograrlo, la compatibilidad que existe entre la empresa y los empleados es crítica (Donald, 2014). Aunque las organizaciones enfrentan retos importantes por los rápidos cambios que se presentan en el mercado laboral, una de las mejores maneras de poder enfrenar estos retos es desarrollando estrategias que puedan identificar y atraer el talento desde diferentes perspectivas (Ibidem). El ofrecer beneficios de valor a los empleados y nuevos prospectos logrará atraer perfiles talentosos y retener los que se encuentran en desarrollo, y para esto es necesario el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la organización y un trabajo en conjunto que esté alineado con las estrategias globales de la empresa (Armstrong & Taylor, 2017; Donald, 2014).

La administración de talento en una empresa puede ser definido como “...el asegurar que la organización cuente con personas bien calificadas y capaces, necesarias para alcanzar sus objetivos...” (Ibid pág. 269, traducción propia). Se relaciona con actividades de atracción, retención, identificación y desarrollo de aquellos individuos que son valiosos para la empresa. Se involucra con muchas de las actividades del área de recursos humanos. Por lo tanto, la identificación de dichos perfiles en el reclutamiento juega un papel importante. Estudios han encontrado que la atracción de los perfiles talentosos puede ser incrementada cuando la organización cuenta con una buena reputación, ofrece beneficios no económicos atractivos, así como un equilibrio entre vida y trabajo (Anwar, Nisar, Khan, & Sana, 2014).

Las estrategias de administración de talento se enfocan en construir fuertes relaciones con los perfiles talentosos. Se puede asumir que el empleado talentoso se siente fuertemente identificado con la cultura de la organización, su misión, visión y valores. Siente un fuerte compromiso con la organización y existe una conexión emocional e intelectual.

## **IV. Metodología**

En el siguiente capítulo se describirá lo referente a la metodología utilizada para este proyecto. Se describen los aspectos fundamentales del proceso que se llevó a cabo en la investigación y el tipo de estudio realizado. Seguido del planteamiento del problema de investigación en donde se describe por qué se considera relevante la interacción que tienen la estrategia de recursos humanos, el employer branding, el marketing de contenidos, el reclutamiento y la atracción de talento. Destacando el panorama en el que están las organizaciones de la industria creativa y los retos que enfrentan en la búsqueda de los candidatos ideales. Después, estas variables son consideradas para la delimitación de los objetivos de la investigación, las preguntas e hipótesis utilizadas en la investigación.

### **4.1 Tipo de metodología**

El método seleccionado para esta investigación es de tipo deductivo ya que va de lo general a lo particular. En un inicio se toman las tendencias que afectan a todas las organizaciones por igual considerando factores como la globalización y las nuevas tecnologías dentro del área de recursos humanos de las organizaciones. Dentro de ese panorama se encuentra el uso y la aplicación de employer branding y marketing de contenidos, actividades que se deducen son de especial interés dentro de las organizaciones de la industria creativa por las características únicas del perfil profesional que buscan contratar.

### **4.2 Tipo de estudio**

El proyecto se desarrollará con un enfoque mixto. Por una parte, cualitativo ya que evalúa el desarrollo natural de las actividades estudiadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 9) y busca comprender cómo se comportan la estrategia de recursos humanos, el employer branding, el marketing de contenidos, la atracción de talento y los resultados del reclutamiento dentro de las organizaciones de la industria creativa. Por otro lado, cuantitativo ya que evalúa

estadísticamente los datos obtenidos del instrumento seleccionado para el levantamiento de datos. En este caso fue un cuestionario digital con seis secciones, de pregunta cerrada con una escala ordinal de cinco puntos tipo Likert (ibidem pág. 274). Esta investigación responde también a un tipo de investigación transversal, ya que la información se recolectó una sola vez en un momento dado, sin que se evaluara el desarrollo de las variables a lo largo del tiempo (Mendez Ramirez, 2014, pág. 12). El alcance de esta investigación es de tipo correlacional ya que busca entender la relación entre las variables seleccionadas (Hernández Sampieri et al, 2010, pág.81).

### **4.3 Proceso de investigación**

**Proceso de análisis de literatura existente.** Al analizar las investigaciones sobre los nuevos retos del reclutamiento y recursos humanos, employer branding, marketing de contenidos y la compatibilidad de la persona con la organización; se desarrolla el marco teórico. Este apartado busca fundamentar el contenido del instrumento realizado para el levantamiento de información.

Las investigaciones relacionadas con la industria creativa, y las características que la distinguen en el ámbito laboral fueron utilizadas para redactar el marco referencial. Que busca definir las características de las organizaciones de la industria creativa con una perspectiva global, ya que no existen muchas investigaciones de este tipo aplicadas en la Ciudad de México y menos aquellas que se enfoquen en el ámbito laboral.

Finalmente, tomando literatura referente al marketing y a los recursos humanos, se describen los constructos relacionados con las variables que se pretenden evaluar en el presente proyecto. De esta manera, la parte teórica cubrirá todos los conceptos necesarios para comprender el problema de investigación, así como las investigaciones que están relacionadas directamente con las variables de estudio de este proyecto.

**Planeación de la metodología de investigación.** Una vez que se detalló la parte teórica de las variables utilizadas para este proyecto. Se seleccionó el tipo de estudio que se llevaría a cabo, basándose en las características de las variables y el análisis que se esperaba realizar. Para conocer las características poblacionales de las organizaciones de la industria creativa en la Ciudad de México se optó por acudir a las bases de datos que ofrece el INEGI. De este modo se podrían conocer no solo las características de la población sino también obtener datos de contacto de las organizaciones para el levantamiento de información. De esta manera también se pudo definir el tipo de muestra utilizada en la investigación y su tamaño.

Dentro del proceso de la metodología se describen los objetivos del proyecto, las preguntas que se buscan responder, así como las hipótesis planteadas. Con el fin de cumplir con estos objetivos, se desarrolla un instrumento para el levantamiento de información. El instrumento seleccionado se trata de una encuesta digital de pregunta cerrada, dividida en seis secciones. La primera destinada a recolectar información general del encuestado y otras cinco correspondiendo a cada una de las variables estudiadas. Este instrumento fue comentado con académicos del posgrado de la facultad de contaduría y administración para conocer su opinión de la estructura del contenido, presentación y claridad de redacción.

**Piloto del instrumento y ajustes.** Utilizando la información de la base de datos del INEGI, se contactan a empresas que cumplan con las características de la población objetivo. Para que con su participación se pueda evaluar el instrumento y comprobar su viabilidad. Se contactaron a las organizaciones de manera telefónica o digital presentando el proyecto como una tesis de maestría junto con una carta de presentación oficial de la UNAM (ver Anexo I) que describe el proyecto y los términos de participación. Al finalizar se realizaron los ajustes pertinentes al instrumento y se agregó un aviso de privacidad de datos al final de la encuesta digital.

**Aplicación de las encuestas.** Con los resultados de la prueba piloto, se tuvo la encuesta final que se aplicaría a las organizaciones. Se buscó contactar a las empresas que cumplieran con las características de inclusión para este proyecto de

manera física, vía telefónica, correo electrónico, y a través de las organizaciones que trabajaban con empresas de la industria. Mediante estas organizaciones se extendió una invitación a participar en el proyecto a todos los afiliados. Del mismo modo como se realizó en la invitación al proyecto piloto, se presentó la investigación como una tesis de maestría junto con una carta de presentación oficial de la universidad.

**Análisis de los resultados obtenidos.** En el proceso de levantamiento de datos se utilizó la plataforma SurveyMonkey para recolectar las respuestas, estas respuestas fueron después procesadas con el software SPSS Statistics versión 25. En este programa se realizaron análisis descriptivos, para conocer cómo se comportaban los datos generales de la muestra; de correlación lineal simple, para conocer su nivel de asociación entre variables de manera individual, identificando sus coeficientes de determinación y de correlación; así como un análisis canónico con grupos de variables ya que este tipo de análisis permite conocer la relación entre múltiples variables dependientes e independientes. De este modo se entendió el comportamiento de las variables para poder responder las preguntas de investigación y fundamentar el hecho de utilizar estas variables en el producto final de este proyecto.

**Desarrollo de la metodología propuesta como resultado.** La información del análisis estadístico, así como el instrumento creado para el levantamiento de información, son utilizados posteriormente para estructurar el método de evaluación propuesto, cubriendo uno de los objetivos de investigación. En la parte final de esta sección se describe un ejemplo práctico de la metodología. Se explica como analizar la puntuación del instrumento y cómo interpretar estos resultados dentro de la organización ayudando a encontrar la línea de acción a seguir.

**Conclusiones y recomendaciones.** Se detalla la influencia de los resultados obtenidos en el análisis estadístico con lo que se propone en el marco teórico acerca de la interacción entre variables, y qué implicaciones tienen con las organizaciones de la industria creativa. Son descritas las ideas finales del tema tomando en cuenta la información teórica presentada al inicio del proyecto y los resultados del análisis

de datos. Se explican situaciones inesperadas encontradas en el proceso de investigación y se retoman los objetivos, preguntas e hipótesis del proyecto de investigación para hacer las conclusiones del proyecto de manera global. Así como las limitaciones encontradas y propuestas para futuras líneas de investigación.

#### 4.4 Planteamiento del problema

La literatura seleccionada para el presente proyecto apunta a la relevancia que tiene el employer branding (**EB**), el marketing de contenidos (**MCR**), la estrategia de recursos humanos (**ERH**) en la atracción de talento (**T**) y los resultados del reclutamiento (**RRH**). Pese a esto, no existe una investigación enfocada en el análisis de interacciones existentes entre las variables o una metodología práctica que incluya esas variables y que ayude a las organizaciones a conocer su situación respecto a ellas.

Aunque la metodología propuesta por Deloitte (2009) para crear una estrategia integral de recursos humanos o los indicadores que propone la investigación de Dugelova & Strenitzerova (2015) para recursos humanos incluyen en cierta medida las variables consideradas en el presente proyecto. Sin embargo, no todas las organizaciones de la industria creativa (**IC**) podrían aplicarlas, ya que implican un tiempo considerable para llevarlas a cabo y una persona especializada para tal actividad, situaciones que muchas veces no son comunes en estas organizaciones de la IC (Powell & Dodd, 2007). Asimismo, no hacen énfasis en las actividades específicas del employer branding y marketing de contenidos en el reclutamiento.

A causa de esto se desarrolla una metodología de investigación que desarrolle un instrumento que permita analizar las interacciones entre las variables seleccionadas y conocer el tipo y fuerza de la relación. Para tener fundamentos necesarios para proponer una metodología práctica de evaluación, que sea fácilmente aplicable en las organizaciones de la industria creativa y que conozcan de manera rápida cuál es su situación referente a los elementos evaluados y cuáles serían las actividades que podrían llevar a cabo para mejorar su desempeño.

Contar con el recurso humano más adecuado representa una ventaja competitiva importante para las organizaciones de este sector ya que su principal activo es la capacidad creativa que tienen sus empleados. Contar con perfiles talentosos aumentaría sus posibilidades de tener un diferenciador en el mercado y tener un crecimiento organizacional sostenido.

#### *4.4.1 Delimitación del problema.*

El análisis realizado en esta investigación abarca únicamente las actividades relacionadas con el proceso de reclutamiento de las empresas encuestadas. Los conceptos e investigaciones presentadas al inicio del proyecto sirven de fundamento para el desarrollo del instrumento utilizado en la investigación. La investigación se enfocará en los siguientes temas:

- Desarrollo y aplicación de estrategia de recursos humanos
- Employer branding
- Marketing de contenidos en el reclutamiento
- Talento en las industrias creativas
- Indicadores de resultados en el reclutamiento

La investigación se realizó a lo largo de dos años. La parte teórica se desarrolló a lo largo de doce meses, mientras que la estructura metodológica se realizó en cuatro meses, con dos meses para ajustar y delimitar. La recopilación y análisis de resultados se obtuvo en un periodo de seis meses.

#### *4.4.2 Alcance y limitaciones.*

La investigación se realizó con el apoyo académico de la facultad contaduría y administración de la Universidad Autónoma de México. Apegándose a la normativa vigente de becarios de posgrado. El contacto con las empresas participantes se realizó tomando de referencia los datos obtenidos en una dependencia gubernamental (INEGI), y con el apoyo de asociaciones relacionadas con el medio. En consecuencia, la investigación se atiene a los datos ofrecidos por una parte gubernamental y otra del sector privado.

Otras limitaciones que se identificaron a lo largo del proyecto fueron:

- Nivel de actualización de los datos INEGI.
- La información está limitada por la percepción de los encuestados, así como características de su relación con la empresa como antigüedad en el puesto o satisfacción laboral.
- Se trató de un estudio transversal, es decir, en un solo momento temporal.
- El análisis de la información se hizo únicamente con el punto de vista del encargado de recursos humanos o persona responsable.
- No se analizó el punto de vista de los trabajadores.
- No se fue posible seleccionar el nivel jerárquico de la persona que respondía el cuestionario.
- La perspectiva en cada empresa sobre lo que es un empleado talentoso varía en cada empresa.
- Aunque fue recolectada información verbal por parte de algunos participantes, el análisis solo se enfoca en la información recolectada a través del instrumento.

#### **4.5 Definición de variables**

Las variables para este estudio fueron agrupadas en dos. Por un lado, las independientes dadas por: employer branding, marketing de contenido y la estrategia de recursos humanos. Y por otro lado el grupo de las dependientes, dado por: talento y resultados en el reclutamiento. Se determinó agruparlas de esta manera ya que el talento y los resultados en el reclutamiento son considerados como indicadores clave del desempeño de las actividades llevadas a cabo en el grupo independiente. En consecuencia, para este proyecto de investigación se asume que el resultado del talento y el reclutamiento está dado por el primer grupo.

No obstante, se sabe que los indicadores utilizados para conocer el resultado en el reclutamiento deben estar considerados cuando se desarrolla una estrategia de recursos humanos. Para fines de este estudio se evalúa el resultado de estos indicadores y no el hecho de contar con ellos o no. A diferencia de la evaluación que se hace sobre la estrategia de recursos humanos, en donde sí se evalúa si la organización cuenta con elementos de la estrategia.

Tabla 4 Variables independientes

Variable	Definido por
<i>Employer Branding</i> <sup>7</sup> (EB)	-Características de la comunicación. -Beneficios simbólicos. -Beneficios funcionales.
<i>Marketing de contenido</i> <sup>8</sup> (MCR)	-Contenido específico para candidatos. -Definición de perfil del personal. -Contenido atractivo.
<i>Estrategia de Recursos Humanos</i> <sup>9</sup> (ERH)	-Definición de valor del capital humano. -Alineación de productos y servicios con estrategia. -Entrega de valor en distintos niveles de RH.

Fuente: autoría propia, 2018, con base en marco teórico y referencial.

Tabla 5 Variables dependientes

Variable	Definido por
<i>Atracción de talento en la organización</i> <sup>10</sup> (T)	-Compatibilidad en puestos clave. -Índice de rotación en puestos clave. -Índice de reclutamiento externo en puestos clave. -Número de perfiles talentosos identificados en el reclutamiento.
<i>Evaluación del reclutamiento</i> <sup>11</sup> (RRH)	-Costos. -Tiempo para ocupar vacante.

<sup>7</sup> Ver desglose de características en tabla 2.

<sup>8</sup> Ver desglose de elementos considerados en tabla 3.

<sup>9</sup> Ver ilustración 6.

<sup>10</sup> Considerando sección *Talento en la organización y Evaluación del reclutamiento*.

<sup>11</sup> Ver sección *Evaluación del Reclutamiento*.

- Efectividad en evaluación de candidatos.
- Número de solicitudes recibidas.
- Número de entrevistas con candidatos.
- Evaluación costo-beneficio.

Fuente: autoría propia, 2018, con base en marco teórico y referencial.

Figura 7 Cuadro de análisis de variables



Fuente: autoría propia, 2018, con base en marco teórico y referencial.

## 4.6 Objetivos.

### General

- Analizar la relación que existe entre el grupo de las variables independientes (estrategia de recursos humanos, employer branding y marketing de contenidos en el reclutamiento) con las dependientes (atracción de talento y resultado del reclutamiento).

### Específicos

- Analizar las relaciones que existen entre la estrategia de recursos humanos, employer branding, marketing de contenidos, atracción de

talento y resultados en el reclutamiento en las organizaciones de la industria creativa.

- Analizar la relación que existe entre la estrategia de recursos humanos, el employer branding y marketing de contenidos en el reclutamiento.
- Analizar la relación que existe entre las variables de la parte estratégica (estrategia de recursos humanos, atracción de talento y resultados en el reclutamiento) con las variables de la parte táctica u operativa (employer branding y marketing de contenidos en el reclutamiento).
- Realizar una metodología práctica que evalúe el estado de la estrategia de recursos humanos, employer branding, marketing de contenidos, atracción de talento y resultados en el reclutamiento en organizaciones de la industria creativa.

#### **4.7 Preguntas de investigación**

##### ***Pregunta de investigación general***

- ¿En qué medida las variables independientes determinan el resultado de las variables dependientes?

##### ***Preguntas de investigación específica***

- ¿Cuál es la relación que destaca por ser la más fuerte entre las variables?
- ¿En qué medida la estrategia de recursos humanos determina el resultado del employer branding y marketing de contenidos en el reclutamiento?
- ¿En qué medida el resultado de la estrategia de recursos humanos, atracción de talento y los resultados de reclutamiento, pueden predecir el resultado de la puntuación en employer branding y marketing de contenidos en el reclutamiento?
- ¿Es posible utilizar la información de las relaciones entre variables con un fin práctico y útil para las organizaciones de la industria creativa?

## 4.8 Hipótesis de investigación

### *Hipótesis general*

- Existe una relación fuerte entre todas las variables independientes con las dependientes.

### *Hipótesis específicas*

- La relación que presenta la estrategia de recursos humanos con el resto de las variables de manera individual es la más fuerte.
- La estrategia de recursos humanos tiene una relación fuerte con el employer branding y marketing de contenidos en el reclutamiento; determina gran parte de sus resultados.
- El conocer los resultados de las secciones de estrategia de recursos humanos, atracción de talento y resultados en el reclutamiento; ayudan a determinar gran parte de los resultados del employer branding y marketing de contenidos en las organizaciones de la industria creativa.
- La información sobre las relaciones entre las variables consideradas es útil para la toma de decisiones y mejora del proceso de reclutamiento en las organizaciones de la industria creativa.

## 4.9 Cuadro de congruencia

Con la finalidad de fundamentar la estructura de este proyecto a continuación, se presentan los objetivos, preguntas e hipótesis de investigación que fueron guía para el desarrollo del contenido (tabla 6). Además, se presenta el tipo de actividad que se realizó para cubrir cada objetivo junto con el referente teórico para cada planteamiento.

Tabla 6 Objetivos, preguntas e hipótesis propuestas para proyecto

<b>Objetivos</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Actividad realizada</b>	<b>Autores</b>
<b>General</b>				
<i>Analizar la relación que existe entre el grupo de las variables independientes (ERH, EB y MCR) con las dependientes (T y RRH).</i>	¿En qué medida las variables independientes determinan el resultado de las variables dependientes?	Existe una relación fuerte entre todas las variables independientes con las dependientes.	Análisis de correlación simple y múltiple.	(Kristof Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Ostroff & Zhan, 2012; Xie, Bagozzi, & Meland, 2015; Hefferan III, 2010; Backhaus K. B., 2004)
<b>Específico 1</b>				
<i>Analizar las relaciones que existen entre la ERH, EB, MCR, T y RRH en las organizaciones de la IC.</i>	¿Cuál es la relación que destaca por ser la más fuerte entre las variables?	La relación que presenta la ERH con el resto de las variables de manera individual es la más fuerte.	Análisis de correlación bivariado.	(Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015; Armstrong & Taylor, 2017; Deloitte, 2009; Deloitte, 2017)
<b>Específico 2</b>				
<i>Analizar la relación que existe entre la ERH, el EB y MCR.</i>	¿En qué medida la ERH determina el resultado del EB y MCR?	La ERH tiene una relación fuerte con el EB y MCR;	Análisis de correlación simple.	(Backhaus & Tikoo, 2004; Backhaus K. B., 2004; Chhabra &

		determina gran parte de sus resultados.		Sharma, 2014; Leibtag, 2014)
<b>Específico 3</b>				
<i>Analizar la relación que existe entre las variables de la parte estratégica (ERH, T y RRH) con las variables de la parte táctica u operativa (EB y MCR).</i>	¿En qué medida el resultado de la ERH, T y RRH pueden predecir el resultado de la puntuación en EB y MCR?	El conocer los resultados de las secciones de ERH, T y RRH; ayudan a determinar gran parte de los resultados del EB y MCR en las organizaciones de la IC.	Análisis de correlación simple y canónica.	(Powell & Dodd, 2007; Jones, Comfort, Eastwood, & Hillier, 2004; Rampl & Kenning, 2014)
<b>Específico 4</b>				
<i>Realizar una metodología práctica que evalúe el estado de la ERH, EB, MCR, T y RRH en organizaciones de la IC.</i>	¿Es posible utilizar la información de las relaciones entre variables con un fin práctico y útil para las organizaciones de la IC?	La información sobre las relaciones entre las variables consideradas es útil para la toma de decisiones y mejora del proceso de reclutamiento en las organizaciones de la IC.	Desarrollo de metodología práctica.	(Deloitte, 2009; Dugelova & Strenitzerova, 2015; Carlson, Connerley, & Mecham III, 2002)

Fuente: autoría propia, 2018, con base en marco teórico y referencial.

#### **4.10 Características de la población**

Para fines del presente proyecto se considerará como población universo a todas las empresas pertenecientes a la industria creativa en la Ciudad de México. Entendiendo a estas como todas aquellas organizaciones que “...tienen en su origen la creatividad individual, habilidad y talento; los cuales tienen el potencial para generar ingresos económicos y trabajo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual” (Jones, Comfort, Eastwood, & Hillier, 2004, pág. 2). Además, se encuentran registradas en la base de datos del INEGI y su actividad principal puede ser categorizada en alguna de estas disciplinas:

1. Arquitectura
2. Arte y antigüedades
3. Artesanías
4. Diseño
5. Cine y video
6. Desarrollo de software
7. Música
8. Artes escénicas
9. Radio
10. Televisión

Las empresas que se encuentran en esta población tienen todo tipo de tamaño, desde 2 trabajadores hasta más de 250. Se consideran solo a las empresas que se encuentran debidamente registradas y pueden localizarse a través de las bases de datos del INEGI, en el sistema DENU (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018). En la tabla 7 se pueden identificar las categorías seleccionadas para ubicar a la población.

Tabla 7 Clasificación del INEGI utilizada para identificación de organizaciones

Categoría	Nombre de la clasificación INEGI (SCIAN)	No.
<b>Publicidad</b>	Servicios de publicidad y actividades relacionadas	5418
<b>Arquitectura</b>	Servicios de arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas	5413
<b>Arte y antigüedades</b>	Promotores de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares	7113
<b>Artesanías</b>	Artistas, escritores y técnicos independientes	7115
<b>Diseño</b>	Diseño especializado	5414
<b>Cine y video</b>	Industria fílmica y del video	5121
<b>Desarrollo de software</b>	Servicios de diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados	5415
<b>Música</b>	Industria del sonido	5122
<b>Artes escénicas</b>	Compañías y grupos de espectáculos artísticos y culturales	7111
<b>Televisión</b>	Producción de programación de canales para sistemas de televisión por cable o satelitales	5112
<b>Radio y televisión</b>	Transmisión de programas de radio y televisión	5151

Fuente: autoría propia, 2018, con información del DENUE, 2018.

#### 4.10.1 Criterios de inclusión y exclusión

El objeto de estudio que concierne a esta investigación es el proceso de reclutamiento y atracción de talento que se lleva a cabo dentro de las organizaciones de la industria creativa en la Ciudad de México. Las organizaciones de interés para esta investigación cumplen con los siguientes criterios de inclusión:

- Su actividad principal se encuentra dentro de la IC.
- Su registro en el INEGI se encuentra en la Ciudad de México.
- Organizaciones con personal mayor a 31 personas.
- Con un departamento o persona designada para el reclutamiento y atracción del personal.
- Con algún medio de contacto directo.
- Con interés en participar en estudios de investigación específicos de la industria.
- Que tengan un proceso de reclutamiento establecido.

Por otro lado, los criterios de exclusión, que definieron cuáles organizaciones no participarían dentro del proyecto son:

- Aquellas empresas que se encuentren dentro de la industria y clasificación del INEGI, pero su principal actividad no cumpla con la definición de una empresa creativa previamente descrita [“...tienen en su origen la

creatividad individual, habilidad y talento; los cuales tienen el potencial para generar ingresos económicos y trabajo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual” (Jones, Comfort, Eastwood, & Hillier, 2004, pág. 2)].

- Organizaciones cuyo registro en el INEGI no se encuentre dentro de la Ciudad de México.
- Organizaciones que realicen el proceso de reclutamiento de personal a través de un outsourcing.
- Aquellas empresas que realicen el proceso de reclutamiento en oficinas fuera de la Ciudad de México o del País.
- Que no tengan un proceso de reclutamiento establecido.

#### 4.10.2 Unidad de análisis

Se tomaron once ramas que se encuentran dentro de la clasificación del INEGI (2018), ofrecida a través de su Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas digital (DENUE, 2018). Cada una de las once ramas seleccionadas responden a uno de los giros comerciales que se utilizaron para limitar a la industria creativa, seleccionando solo a las empresas establecidas en la Ciudad de México (tabla 7). Se obtuvo una base de datos de 5603 organizaciones relacionadas con la IC en la Ciudad de México.

De esta base fueron seleccionadas las que cumplían con los criterios de inclusión; aquellas organizaciones que tenían registradas 31 trabajadores o más, tenían un establecimiento fijo, contaban con algún medio de contacto, y que su actividad principal coincidía con la definición de organización de la industria creativa (determinada por la subrama establecida en el DENUE). De este modo se formó una base de 279 organizaciones para la unidad de análisis de este proyecto (ver tabla 8).

*Tabla 8 Subramas en base del DENUE, por categoría y cantidad de organizaciones*

No.	Categoría	Cant
1	Agencias de anuncios publicitarios	6
1	Agencias de compra de medios a petición del cliente	7
1	Agencias de publicidad	88

1	Agencias de relaciones públicas	7
1	Agencias de representación de medios	1
8	Cantantes y grupos musicales del sector privado	1
9	Compañías de teatro del sector público	1
9	Compañías de teatro del sector privado	2
5	Diseño de modas y otros diseños especializados	1
5	Diseño gráfico	3
5	Diseño industrial	1
5	Diseño y decoración de interiores	2
1	Distribución de material publicitario	5
6	Distribución de películas y de otros materiales audiovisuales	5
8	Editoras de música	1
6	Exhibición de películas y otros materiales audiovisuales	4
8	Grupos musicales del sector público	1
8	Producción de material discográfico integrada con su reproducción y distribución	1
6	Producción de películas	5
11	Producción de programación de canales para sistemas de televisión por cable o satelitales	2
11	Producción de programas para la televisión	3
6	Producción de videoclips, comerciales y otros materiales audiovisuales	8
9	Promotores de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares que no cuentan con instalaciones para presentarlos	1
9	Promotores del sector público de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares que cuentan con instalaciones para presentarlos	4
9	Promotores del sector privado de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares que cuentan con instalaciones para presentarlos	8
2	Servicios de arquitectura	17
2	Servicios de arquitectura de paisaje y urbanismo	1
7	Servicios de Diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados	64
2	Servicios de elaboración de mapas	2
6	Servicios de post-producción y otros servicios para la industria fílmica y del video	2
1	Servicios de rotulación y otros servicios de publicidad	4
10	Transmisión de programas de radio	9
11	Transmisión de programas de televisión	12
	Total	279

Fuente: *autoría propia, 2018, elaboración con datos de DENUE, 2018.*

#### 4.10.3 Muestreo

Se optó por un muestreo no probabilístico por cuotas, el cual consiste en determinar categorías de control o cuotas, que son identificadas por el investigador (Malhotra, 2008, pág. 344). Estas características se determinaron con la información encontrada en la unidad de análisis, y se buscó conseguir una proporción cercana a esta. Dentro de los datos del DENUE, la categoría más representativa dentro de la industria es la de publicidad con un 42.29%, seguida de la categoría de desarrollo de software con 22.94% (Ver tabla 9).

Tabla 9 Cantidad de organizaciones de acuerdo con categoría

No.	Categoría conglomerada	Cantidad	Porcentaje
1	Publicidad	118	42.29%
2	Arquitectura	20	7.17%
3	Arte y antigüedades	0	0.00%
4	Artesanías	0	0.00%
5	Diseño	7	2.51%
6	Cine y video	24	8.60%
7	Desarrollo de software	64	22.94%
8	Música	4	1.43%
9	Artes escénicas	16	5.73%
10	Radio	9	3.23%
11	Televisión	17	6.09%
	Total	279	100.00%

Fuente: autoría propia, 2018, elaboración con datos de DENUE, 2018.

Para determinar el tamaño de la muestra se realizó la siguiente fórmula de proporciones<sup>12</sup>:

$$n = \frac{z^2 pq}{E^2} \qquad n = (1.96)^2(0.5)(0.5) / (.10)^2$$

$$n = 96.04 \approx 96$$

Z= El nivel de confianza utilizado en el muestreo es de 95% Z=1.96

E= Error probable es del 10%

P= Probabilidad de éxito o proporción esperada es de 0.5

Q= Probabilidad de fracaso es de 0.5

n= Tamaño de la muestra

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 96 organizaciones de la industria creativa.

El modo de contacto fue diverso ya que la apertura de las organizaciones para participar en una investigación académica mediante contacto personal fue muy baja durante la fase piloto de la investigación. Además del contacto directo con organizaciones de interés, se contactaron a las asociaciones y cámaras más

<sup>12</sup> (Rojas Soriano, 1998)

relevantes para la industria. Se seleccionaron aquellas que por su participación con las organizaciones de la industria destacaban, aquellas que por cantidad de afiliados o por el renombre de las organizaciones afiliadas eran relevantes para el estudio y aquellas cuyos afiliados cumplían con los factores de inclusión y exclusión para el estudio. Las organizaciones contactadas fueron:

- Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP)
- Cámara Nacional de la Industria de la radio y televisión (CIRT)
- Interactive Advertising Bureau (IAB México)
- Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI)
- Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica (CANACINE)

En total se contactaron 64 organizaciones de manera personal y con el apoyo de la IAB México se hizo una invitación a todos los afiliados de la organización, con un total de 114 invitaciones para participar en el proyecto. Teniendo una respuesta de 13 organizaciones al finalizar el levantamiento de información.

#### **4.11 Instrumento**

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue una encuesta digital con preguntas estructuradas; clasificadas así ya que *especifican el conjunto de alternativas de respuestas en su formato* (Malhotra, 2008, pág. 308). La información fue recogida por medio de preguntas cerradas con escala ordinal de cinco puntos tipo Likert (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 274). Se eligió ese tipo de escala ya que es fácil aplicarla y los participantes solo tienen que seleccionar el nivel en el que estaban de acuerdo que la oración presentada aplicaba a su organización. Para la evaluación de los resultados se utilizó un *enfoque sumariado*, en donde a cada respuesta se le dio un valor entre 1 y 5, sumando la puntuación final de cada elemento en la encuesta por sección (Malhotra, 2008, pág. 275).

La encuesta estaba dividida en dos apartados. El primer apartado recolecta los datos generales de la organización y de la persona que está contestando la

encuesta. El segundo apartado se encuentra dividido en cinco secciones, correspondientes a los cinco grupos de variables seleccionadas para la investigación (ver tabla 4). Las preguntas hacen referencia a los elementos que definen a cada variable (ver sección *Definición de variables*).

#### APARTADO I

- Datos generales (4 reactivos): Preguntas generales sobre la organización como cantidad de trabajadores, años operando, giro principal de la organización, y nivel jerárquico del encuestado.

#### APARTADO II

- Sección I - ERH (10 reactivos): Enfocado a evaluar la existencia de una estrategia de recursos humanos.
- Sección II – EB (22 reactivos): Busca conocer si la organización tiene una imagen como empleador desarrollada y si los beneficios de trabajar con la organización son comunicados con los posibles candidatos.
- Sección III – MCR (12 reactivos): Orientado a conocer si la organización conoce el perfil de la persona que desea que trabaje para ella. Y si realiza contenido especial para este perfil de candidato.
- Sección IV – T (4 reactivos): Enfocado a conocer si las actividades de la organización han dado como resultado que las personas talentosas trabajen con ella. Considera si la compatibilidad de la organización y los trabajadores es congruente, así como los índices de rotación, reclutamiento externo e identificación de perfiles talentos en el reclutamiento.
- Sección V – RRH (6 reactivos): Su objetivo es conocer el nivel de desempeño en los principales indicadores relacionados con el reclutamiento.

Se realizó una evaluación previa de los reactivos por un grupo de expertos en el tema y académicos, que hicieron los comentarios y ajustes pertinentes. Seguido de

una prueba piloto para verificar comprensión y tiempo de respuesta. El contenido del instrumento se puede encontrar dentro del Anexo II.

#### **4.12 Piloto de investigación**

Con el fin de evaluar la encuesta digital utilizada en el levantamiento de datos se realizó una prueba piloto con la información obtenida del DENUE (2018) en el INEGI. A partir de los datos anteriores, se realizaron contactos aleatorios con organizaciones que cumplían con las características de inclusión, a las que se le invitó a participar en la encuesta digital. Los principales factores negativos de interés para el proyecto que se pudieron observar fueron:

- Falta de interés en el proyecto.
- Llenado incompleto de la encuesta.
- La estructura organizacional no facilitaba que la información llegara a la persona correcta.
- La estructura de la organización no contaba con el área de recursos humanos o alguien encargado de reclutamiento.
- La persona o área encargada del reclutamiento estaba desvinculada de la operación de la organización.
- La dirección de la organización no permitía que la persona encargada de recursos humanos respondiera la encuesta.

Se comprendió que, por el bajo nivel de respuesta, era necesario un número de invitaciones más grande. Y se realizaron cambios mínimos en la encuesta digital cómo: agregar seis factores de respuesta en las características del puesto de trabajo, ya que posiblemente algunas empresas no cuentan con los mismos; así como sumar un aviso de privacidad al final de la encuesta, dando referencias personales y medios de contacto en caso de que deseen dar de baja la información de su organización. Algunos de los encuestados afirmaron que las preguntas eran claras y la forma de responder era sencilla.

## V. Resultados

A continuación, se realizará el análisis estadístico de los resultados, para poder identificar el tipo de asociaciones que existen entre las variables seleccionadas y poder formular de manera adecuada la metodología propuesta. En la primera sección se describe la composición de los resultados de la muestra, tomando en cuenta la sección de datos generales. En seguida se desarrolla el análisis de correlación para las variables de investigación. Se toma como punto de partida la comprobación de la fiabilidad del instrumento utilizado, analizando su consistencia interna aplicando el Alpha de Cronbach (Malhotra, 2008, pág. 285) obteniendo porcentajes aceptables para el instrumento. A continuación, se desarrolla un análisis bivariado por cada sección, con el fin de identificar si existe alguna relación lineal importante entre las variables de manera independiente. Seguido del análisis correlacional de las variables que más destacaron para identificar la proporción de predicción de cada una. Esto permitió distinguir asociaciones importantes entre las variables y poder valorar los resultados del análisis correlacional por grupos.

Los resultados de los análisis descritos sirvieron para exponer de manera más conveniente la metodología propuesta para evaluar a las organizaciones. Esta metodología se detalla en la parte final del capítulo describiendo el proceso que deberían llevar a cabo las organizaciones y como interpretar las puntuaciones de la evaluación. Se propone el uso de un semáforo de evaluación por sección y una matriz de alineación que ayuda a ubicar gráficamente a la organización de acuerdo con la puntuación obtenida. Dependiendo del sector de la matriz en el que se encuentre se hacen recomendaciones para poder mejorar el desempeño. Cumpliendo así con el objetivo principal del proyecto.

Para finalizar se resumen los hallazgos del análisis en conjunto para que de esta manera sea más claro entender la justificación de la estructura para la metodología de evaluación propuesta.

## 5.1 Composición de la muestra

El levantamiento de información se realizó a lo largo de tres meses contactando a las diferentes asociaciones ya mencionadas. Del total de empresas contactadas para participar en el proyecto se recibió la respuesta de 13 organizaciones, cubriendo 6 categorías de la industria creativa consideradas para este proyecto, las otras 6 categorías no recibieron participantes (tabla 10).

Tabla 10 Cantidad de participantes por giro principal

<b>Actividad principal</b>	<b>Participantes</b>
(1) Publicidad	6
(8) Desarrollo de software / SAS	2
(12) Otro	2
(7) Cine y video	1
(9) Música	1
(11) Televisión	1
(2) Arquitectura	0
(3) Arte y antigüedades	0
(4) Artesanías	0
(5) Artes escénicas	0
(6) Diseño	0
(10) Radio	0
	<b>13</b>

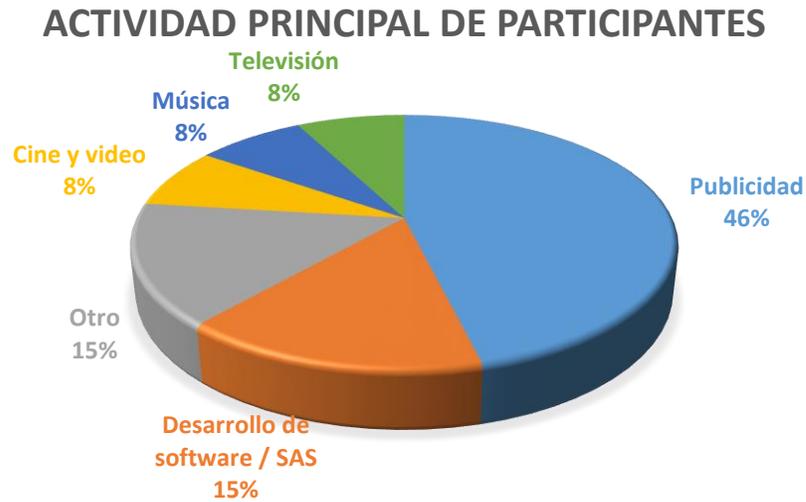
Fuente: autoría propia, 2018, basado en información levantada con el instrumento.

Dentro de los 13 participantes en el levantamiento de información, el 46%<sup>13</sup> colaboraba con empresas del sector publicitario, 15% se trató de empresas de desarrollo de software o software como servicio (SAS) y un 8% de los participantes pertenecían al sector de cine y video. Con estos resultados se cubre la representatividad buscada para el muestreo de la investigación, en donde se encontró que las principales categorías son la de publicidad, desarrollo de software y cine y video (figura 8). Sin embargo 15% de los participantes no se identificó con alguna de las categorías propuestas en la encuesta.

---

<sup>13</sup> Los porcentajes fueron redondeados.

Figura 8 Distribución porcentual de la actividad principal de los participantes



Fuente: autoría propia, 2018, basado en información levantada con el instrumento.

Del total de participantes el 46% tenían un cargo directivo, seguido de un 26% que pertenecían a un nivel gerencial, dentro del área de recursos humanos. Solo 8% de los participantes laboraban en un nivel operativo (figura 9).

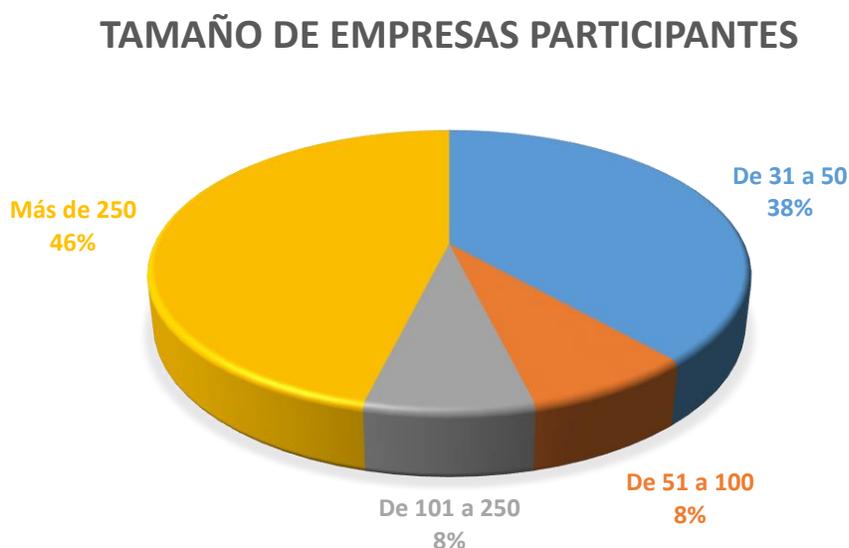
Figura 9 Distribución porcentual del puesto de los participantes



Fuente: autoría propia, 2018, basado en información levantada con el instrumento.

Con respecto al tamaño de las organizaciones participantes se encontró que 54% de las organizaciones participantes superaban los 100 trabajadores (figura 10). Por lo que se puede observar un interés por participar en empresas de mayor tamaño.

Figura 10 Tamaño de empresas participantes según cantidad de trabajadores



Fuente: autoría propia, 2018, basado en información levantada con el instrumento.

Los años de operación de las organizaciones participantes fue variado. Se encontraban aquellas que tenían solo un año de operación y aquellas que llegaban a 80 años. En promedio las organizaciones contaban con 20 años de operación (tabla 11).

Tabla 11 Datos descriptivos sobre “Años de operación” de los participantes

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>Años de operación</b>	13	1.00	80.00	20.7692	19.02259

Fuente: autoría propia (2018), análisis realizado con información del instrumento.

## 5.2 Análisis estadístico

Los pasos que se llevaron a cabo para el proceso de datos fueron los siguientes:

- La base de datos con todas las respuestas se segmentó en seis partes, considerando cada sección evaluada.
- Se sumaron las puntuaciones por sección. El tipo de pregunta del instrumento utilizó una escala de respuestas del 1 al 5 (excluyendo la sección de datos generales). Dicha escala fue utilizada para la sumatoria de puntos por sección.
- Se codificó cada sección y elemento de la encuesta (tabla 12).
- Los datos fueron procesados usando el sistema SPSS versión 25.

Para la puntuación de los elementos SIV2 y SIV3 se utilizó una escala de puntuación inversa de acuerdo con la numeración de cada respuesta (en donde la respuesta 1 equivale a 5 puntos y la 5 equivale a 1 punto). Esto para facilitar la estructura de la encuesta al momento de aplicarlo, evita una subdivisión de la sección y confusión del encuestado.

Tabla 12 Puntuaciones y nomenclatura de referencia utilizados en el análisis estadístico

	<b>Puntuación</b>		<b>Nomenclatura</b>		
	Mín.	Máx.	Sección	Elementos	Sumatoria
<i>Estrategia de Recursos Humanos</i>	0	50	ERH	SI1-SI10	SUM_ERH
<b>Employer Branding</b>	0	110	EB	SII1-SII22	SUM_EB
<i>Marketing de Contenidos en el reclutamiento</i>	0	60	MCR	SIII1-SIII12	SUM_MCR
<b>Talento</b>	0	20	T	SIV1-SIV4	SUM_T
<i>Resultados en el Reclutamiento</i>	0	30	RRH	SV1-SV6	SUM_RRH

Fuente: autoría propia (2018), análisis con información del instrumento.

### 5.2.1 Confiabilidad y consistencia

Todo el instrumento fue evaluado para conocer su confiabilidad y consistencia interna, considerando los elementos del instrumento en su totalidad y segmentaciones por grupos de interés. Se utilizó el coeficiente Alpha, también conocido como Alpha de Cronbach. *Este coeficiente varía entre 0 y 1 y se trata de una medida de confiabilidad que es el promedio de todos los coeficientes posibles de división por mitades que resultan de las diferentes divisiones de los reactivos de la escala* (Malhotra, 2008, pág. 285).

Se obtuvieron valores superiores a 0.8 en todos los casos, por lo que el instrumento presentó consistencia interna y se puede considerar fiable (tabla 13). La única sección que no se tomó de manera individual fue la de atracción de talento (T), por sí sola contaba con un coeficiente de 0.275. Sin embargo, para fines de este proyecto no es de interés considerarla de manera individual ya que el enfoque se encuentra en resultado del conjunto de T y RRH.

Tabla 13 Alfa de Cronbach del instrumento y diferentes grupos

Elemento	Alfa de Cronbach	N de elementos
Todos	0.958	54
ERH	0.926	10
EB	0.909	22
MCR	0.908	12
ERH, EB y MCR	0.953	44
T y RRH	0.837	10
ERH, T y RRH	0.936	20
EB y MCR	0.942	34

Fuente: autoría propia (2018), análisis con información del instrumento.

### 5.2.2 Análisis de correlación

Se realizó un análisis bivariado, considerando todas las secciones. Esto con el fin de encontrar su coeficiente de correlación, el cuál *describe la fuerza de la relación entre dos conjuntos de variables* (Lind, Marchal, & Whaten, 2012, pág. 465), así mismo para poder identificar qué tipo de relación es la que presentan las variables. Las relaciones de interés encontradas (tabla 14) fueron las de ERH con EB con un

coeficiente de correlación moderado (0.645), ERH y RRH con una relación fuerte (0.80), EB y MCR con una relación moderada (0.589), EB y RRH también con una relación moderada (0.599) y entre ERH y T\_RRH<sup>14</sup> con una relación fuerte (0.747). No se encontraron coeficientes negativos, por lo que todas las relaciones encontradas son positivas (Ibidem). Con lo anterior que se puede considerar que ERH tiene una relación estrecha con los resultados en el reclutamiento y moderada en cuanto a la aplicación de EB. Sin embargo, no tiene asociación con MCR. El elemento que si tiene una relación con MCR es EB (tabla 14) con un coeficiente de correlación moderado (0.589).

Tabla 14 Coeficientes de correlación entre los grupos de interés en el instrumento

		SUM_ERH	SUM_EB	SUM_MCR	SUM_T	SUM_RRH	T_RRH
SUM_ERH	Coeficiente	1.000	,645*	0.356	0.154	,800**	,747**
	Sig.		0.017	0.232	0.615	0.001	0.003
	N	13	13	13	13	13	13
SUM_EB	Coeficiente	,645*	1.000	,589*	0.084	,599*	0.509
	Sig.	0.017		0.034	0.786	0.030	0.076
	N	13	13	13	13	13	13
SUM_MCR	Coeficiente	0.356	,589*	1.000	0.159	0.414	0.420
	Sig.	0.232	0.034		0.604	0.160	0.153
	N	13	13	13	13	13	13
SUM_T	Coeficiente	0.154	0.084	0.159	1.000	0.116	0.275
	Sig.	0.615	0.786	0.604		0.705	0.363
	N	13	13	13	13	13	13
SUM_RRH	Coeficiente	,800**	,599*	0.414	0.116	1.000	,968**
	Sig.	0.001	0.030	0.160	0.705		0.000
	N	13	13	13	13	13	13
T_RRH	Coeficiente	,747**	0.509	0.420	0.275	,968**	1.000
	Sig.	0.003	0.076	0.153	0.363	0.000	
	N	13	13	13	13	13	13

Relación moderada ■ Relación estrecha ■

Fuente: autoría propia (2018), análisis con información del instrumento.

<sup>14</sup> Sumatoria de los resultados en T y RRH, este conjunto fue considerado ya que es el resultado final esperado de la aplicación de ERH, EB y MCR.

Después se llevó a cabo un análisis de correlación con variables que destacaron en el análisis previo. Para estudiar su relación y conocer su coeficiente de determinación. El cual nos indica la *proporción de la variación total de la variable dependiente Y que se explica, o contabiliza, por la variación de la variable dependiente X* (Malhotra, 2008, pág. 487). En este tipo de análisis si se hace distinción de las variables dependientes e independientes.

Se analizó la relación lineal simple de SUM\_EB con T\_RRH, SUM\_MCR con T\_RRH, la sumatoria de ambas puntuaciones (EB y MCR) con T\_RRH, y SUM\_ERH con T\_RRH considerando a T\_RRH como variable dependiente. Se encontró una relación moderada entre EB y MCR sobre el resultado total de T\_RRH (con coeficientes de correlación de 0.55, 0.52, 0.58) con coeficientes de determinación de 0.33 o menores (tabla 15). Por lo que se puede decir que las actividades de EB y MCR no están fuertemente relacionadas con los resultados de T\_RRH. ERH tiene una relación estrecha con T\_RRH ya que presenta un coeficiente de correlación 0.789 y un coeficiente de determinación de 0.623. De este modo, ERH puede predecir en un 62.3% los resultados totales de T\_RRH (tabla 15). Con lo anterior se puede indicar que de aplicarse una estrategia de recursos humanos se influye en el resultado de la atracción de talento y los resultados del reclutamiento, hechos propuestos anteriormente en el marco teórico.

*Tabla 15 Resumen de análisis de correlación para la variable dependiente T\_RRH*

<b>Resumen de modelos (dependiente: T_RRH)</b>					
Predictor	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Tipo de relación	Fuerza de asociación
<b>SUM_EB</b>	,551	,304	,241	Positiva	Moderada
<b>SUM_MCR</b>	,521	,272	,206	Positiva	Moderada
<b>EB Y MCR*</b>	,581	,336	,203	Positiva	Moderada
<b>SUM_ERH</b>	,789	,623	,589	Positiva	Fuerte

*\*Se utilizó la puntuación de ambas variables como una sola*

*Fuente: autoría propia (2018), análisis con información del instrumento.*

El análisis de correlación considerando la sumatoria de la estrategia de recursos humanos como variable independiente encontró que ERH se encuentra relacionada positivamente con EB y MCR. Aunque la relación de ERH con EB es moderada (0.58) y la que presenta con MCR es débil (0.49). Para el primer caso -ERH y EB- se puede decir que la aplicación de una estrategia de recursos humanos influye solo en una tercera parte, sobre los resultados de la aplicación del employer branding (tabla 16).

Al considerar que employer branding y marketing de contenidos se desarrollan de manera estrecha, se decidió hacer un análisis de correlación considerando la estrategia de recursos humanos como variable independiente y la sumatoria de la puntuación de employer branding y marketing de contenidos como variable dependiente (EB\_MCR). Su coeficiente de correlación es de 0.585 por lo que tienen una asociación moderada y ERH determina solo el 34.3% del resultado de EB\_MCR (tabla 16). De manera similar a los resultados de la relación ERH y EB, la estrategia de recursos humanos puede predecir cerca de un tercio del resultado total de EB y MCR.

*Tabla 16 Resumen de análisis de correlación usando ERH como variable independiente*

<b>Resumen de modelos para EB y MCR (predicador: SUM_ERH)</b>					
<b>Dependiente</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Tipo de relación</b>	<b>Fuerza de asociación</b>
<b>SUM_EB</b>	,580	,336	,276	Positiva	Moderada
<b>SUM_MCR</b>	,495	,245	,177	Positiva	Débil
<b>EB_MCR</b>	,585	,343	,283	Positiva	Moderada

*Fuente autoría propia (2018), análisis con información del instrumento.*

En cuanto a los resultados de MCR, se encontró una relación moderada-fuerte entre EB y MCR, con un coeficiente de correlación de 0.721 y un coeficiente de determinación de 0.52 (tabla 17). Dicho de otro modo, el employer branding tiene una relación moderada-fuerte con los resultados del marketing de contenidos y se puede predecir un 52% de los resultados en MCR conociendo EB, mientras que el otro 48% es determinado por otros factores.

Tabla 17 Resumen de análisis de correlación usando EB como variable independiente

Resumen de modelo (predictor: SUM_EB)					
Dependiente	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Tipo de relación	Fuerza de asociación
SUM_MCR	,721	,520	,476	Positiva	Moderada-fuerte

Fuente: autoría propia (2018), análisis con información del instrumento.

Los datos mostraron que el tener una estrategia de recursos humanos se relacionan positivamente con los resultados de T y RRH. El employer branding se relaciona con la aplicación de esta estrategia, y a su vez el marketing de contenidos se relaciona con el employer branding. Por lo tanto, si existe una interacción entre las variables propuestas para la investigación. La relación individual que tienen EB y MCR sobre T\_RRH es más baja que la que presenta con ERH. Con estos resultados se puede pensar que de aplicarse correctamente ERH, EB y MCR, se podría esperar una relación de los tres elementos en conjunto sobre los resultados de T y RRH.

### 5.3 Análisis por grupos

Después del análisis de variables de manera individual, se deseaba conocer si los elementos considerados en el instrumento se relacionaban al organizarse en conjuntos o grupos. Y de este modo poder organizarlos en una metodología que los evalúe. Para evaluar si las puntuaciones estaban relacionadas entre sí, se consideraron dos modelos con diferentes grupos:

**Modelo 1.** Este primer modelo considera dos grupos de variables:

- Grupo 1 con las variables ERH, EB y MCR.
- Grupo 2 con las variables T y RRH.

Se estructuró de esta manera ya que se en la metodología de investigación propuesta para este proyecto se considera a ERH, EB y MCR, variables que pueden influir en el resultado de T y RRH. Además de que se demostró la relación que tienen

los elementos ERH, EB y MCR, de este modo se espera conocer si existe una asociación en conjunto con los resultados.

**Modelo 2.** El segundo modelo considera también dos grupos de variables:

- Grupo 1 con las variables ERH, T y RRH.
- Grupo 2 con las variables EB y MCR.

La decisión por analizar esta organización de variables surge a raíz de lo presentado en el marco teórico, en donde se describe la importancia de tener una estrategia de recursos humanos que considere indicadores para darle seguimiento a los resultados. Los resultados de esta estrategia de recursos humanos deben reflejarse en los resultados de T y RRH, por lo que ambas variables también forman parte de la estrategia. Por otro lado, aunque las actividades de EB y MCR deberían estar consideradas dentro de la estrategia, pertenecen a la parte operativa. Y se desea conocer en qué medida una buena puntuación en ERH, T y RRH influye en la puntuación de EB y MCR.

#### *5.3.1 Correlación lineal simple*

Como primer paso se realizaron dos análisis de correlación línea simple, considerando sumatorias de las variables en cada grupo, tomando el Grupo 1 como independiente y al Grupo 2 como dependiente. Se encontró que en ambos casos existe una relación positiva moderada. En el caso del modelo 1 la relación fue entre moderada y fuerte con un coeficiente de correlación de 0.70, y un coeficiente de determinación de 0.49. Por lo que se puede decir que con las puntuaciones en conjunto de ERH, EB y MCR se puede predecir en un 49.3% el resultado de T y RRH. En el modelo 2 se identificó una asociación moderada con un coeficiente de correlación de 0.61 (tabla 18), aunque su proporción de predicción dado por el coeficiente de determinación fue más débil que en el modelo 1 (0.379).

Tabla 18 Resumen de análisis de correlación con sumatorias

Resumen de análisis					
Variable Independiente	Variable Dependiente	R	R <sup>2</sup>	Tipo de relación	Fuerza de asociación
$\Sigma ERH, EB \text{ y } MCR$	$\Sigma T \text{ y } RRH$	,702	,493	Positiva	Moderada-fuerte
$\Sigma ERH, T \text{ y } RRH$	$\Sigma EB \text{ y } MCR$	,616	,379	Positiva	Moderada

Fuente: autoría propia (2018), análisis con información del instrumento.

### 5.3.2 Correlación múltiple

Los resultados anteriores invitan a pensar que existe una interacción entre las variables cuando son puestas en conjunto, pero no explican cuál variable es la que aporta más o se relaciona de manera más fuerte. Para poder analizar si este tipo de interacción se determinó ejecutar un análisis multivariado que permita observar las relaciones. Se seleccionaron dos técnicas de análisis, el análisis de regresión múltiple y el análisis canónico para evaluar las interacciones.

El análisis de *regresión múltiple es una técnica estadística utilizada para analizar la relación entre una variable dependiente... y varias variables independientes* (Pérez López, 2004, pág. 5) con el fin de poder predecir la variable dependiente con los valores conocidos independientes. Esta técnica fue seleccionada ya que en el primer modelo se considera a T y RRH en el grupo 2, siendo consistente con los análisis de relación anteriores se tomará la sumatoria de ambas secciones (T\_RRH) por lo que daría como resultado una variable dependiente, adecuándose con este análisis estadístico. La aplicación de esta técnica se enfocó en conocer el tipo y fuerza de relación que existe entre las variables, así como conocer qué variable aporta más en el resultado de T\_RRH.

Por otro lado, el análisis canónico fue considerado ya que en el acomodo de las variables para el Modelo 2 se trata de múltiples variables independientes y dependientes, incluso si se consideran las variables T y RRH en conjunto. *El análisis de correlación canónica es un modelo estadístico multivariante que facilita el estudio de las interrelaciones entre múltiples variables criterio y múltiples variables predictoras* (Voinea Causio, pág. 2; Pérez López, 2004, pág. 5). El fin de utilizar este

análisis se enfocó en poder conocer el elemento que más contribuye cuando se considera la interacción de todas las variables, y también para identificar las variables del Grupo 1 que más interactúa en el resultado del Grupo 2. Ambos análisis fueron realizados con la ayuda del programa SPSS.

### 5.3.2.1 Análisis de regresión múltiple

Para este análisis es necesario determinar una variable dependiente y múltiples variables independientes. Como el análisis fue aplicado al caso del modelo 1, las variables predictoras (independientes) consideradas fueron ERH, EB y MCR; mientras que la dependiente fue T\_RRH. En los resultados se encontró que las variables tienen una relación positiva fuerte (0.80), y que cuentan con un coeficiente de determinación mayor de 0.5 (tabla 19). Con esto se puede decir que las variables predictoras se encuentran relacionadas de manera estrecha con los resultados de T\_RRH y que de conocer los datos de ERH, EB y MCR se puede predecir más de la mitad de los resultados (0.64).

Tabla 19 Resumen de regresión múltiple

Resumen de análisis					
Variables Independientes	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Tipo de relación	Fuerza de asociación
<b>ERH, EB y MCR</b>	,804	,646	,529	Positiva	Fuerte

Fuente: autoría propia (2018), análisis con información del instrumento.

El análisis de regresión lineal múltiple ofrece también una tabla de coeficientes para cada variable, con los cuales es posible realizar la ecuación para calcular el valor de T\_RRH (tabla 20). Al analizar estos coeficientes destaca la aportación de la variable ERH (0.520) y se observa además una aportación muy débil de EB y MCR. Con lo anterior se puede hablar de un papel más importante de la estrategia de recursos humanos sobre la puntuación de atracción de talento y los resultados del reclutamiento. La puntuación de employer branding y marketing de contenidos aportan en un nivel bajo al resultado en T\_RRH. De hecho, se pasa de un coeficiente

de determinación de 0.623 entre ERH y T\_RHH (tabla 15) a uno coeficiente de 0.646 agregando EB y MCR como variables independientes (tabla 20), es un aumento de solo 0.023.

Tabla 20 Coeficientes de regresión múltiple

Modelo 1		Coeficientes no estandarizados	
		B	Desv. Error
	(Constante)	7.940	8.757
	SUM_ERH	0.520	0.185
	SUM_EB	0.022	0.150
	SUM_MCR	0.097	0.191

Fuente: autoría propia (2018), análisis con información del instrumento.

### 5.3.2.2 Análisis canónico

Para este análisis no se hace distinción de variables dependientes e independientes, solo es necesario la determinación de grupos de análisis. En este caso la técnica se aplicó al modelo 2, por lo que los grupos se utilizaron como se definieron previamente (Grupo 1: ERH y T\_RRH; Grupo 2: EB y MCR). Al realizar el análisis se observó un buen ajuste para las variables, con un valor de 1.876 (tabla 21). Este valor de ajuste se acerca a 2 y se busca un valor cercano a este número ya que es el número de grupos que se están comparando (Voinea Causio, pág. 3). Los valores de pérdida de ambos grupos son iguales (0.124), lo cual también habla de una buena bondad de ajuste para el modelo. Y los autovalores (0.948, 0.928) muestran una distribución de cargas de explicación de varianza ligeramente superior en el grupo 1 que en grupo 2.

Tabla 21 Resumen del ajuste del modelo de análisis canónico

<b>Resumen de análisis</b>				
		Dimensión		Suma
		1	2	
<b>Pérdida</b>	Establecer 1	0.052	0.072	0.124
	Establecer 2	0.052	0.072	0.124
	Media	0.052	0.072	0.124
<b>Autovalor</b>		0.948	0.928	
<b>Ajuste</b>				1.876

Fuente: autoría propia (2018), análisis con información del instrumento.

Para interpretar la importancia de cada variable dentro de cada grupo se pueden utilizar dos datos, las ponderaciones canónicas y las saturaciones o cargas canónicas. Por un lado, las ponderaciones, *muestran los pesos por cada dimensión desglosados... Estas ponderaciones o pesos representan los coeficientes de correlación de cada dimensión para todas las variables cuantificadas de un conjunto* (Pérez López, 2004, pág. 356). En la tabla de ponderaciones se puede ver una gran fuerza explicativa de ERH sobre la dimensión 1 y de T\_RRH sobre la dimensión 2.

Tabla 22 Ponderaciones para cada variable por grupos

<b>Ponderaciones</b>			
<b>Grupos</b>		Dimensión	
		1	2
<b>1</b>	SUM_ERH	1.163	-0.950
	SUM_T_RRH	-0.268	1.468
<b>2</b>	SUM_EB	0.986	-0.435
	SUM_MCR	-0.030	1.068

Fuente: autoría propia (2018), análisis con información del instrumento.

Por otro lado, *las cargas canónicas, también denominadas correlaciones de estructura canónica, miden la correlación lineal simple entre una variable original observada del conjunto dependiente o independiente y el valor teórico canónico del*

*conjunto*. (Badii, 2007, pág. 416). En la tabla de cargas se observa una contribución fuerte de EB (0.97) y ERH (0.95) en la dimensión 1 y de MCR (0.88) en la dimensión 2. Ya que *el empleo de las cargas canónicas ha sustituido al uso de ponderaciones canónicas como base de interpretación* (ibidem pág. 415) se utilizarán las cargas canónicas para la interpretación de este análisis. Por lo tanto, al enfocarse en las aportaciones del grupo 1 sobre el grupo 2 se identifica que las puntuaciones de T\_RRH con las que aportan más.

Tabla 23 Cargas para cada variable por grupos

Cargas en componentes			
Grupos		Dimensión	
		1	2
1	SUM_ERH	0.958	0.171
	SUM_T_RRH	0.620	0.743
2	SUM_EB	0.973	0.026
	SUM_MCR	0.396	0.880

Fuente: autoría propia (2018), análisis con información del instrumento.

## 5.4 Hallazgos

En un principio de la investigación se consideraba que para que existiera una identificación social entre el candidato y la organización, deberían trabajar en conjunto la estrategia de recursos humanos, el employer branding y el marketing de contenidos. De este modo se tendrían buenos resultados en el reclutamiento. El análisis de correlación realizado mostró que si existe una interacción entre las variables sin embargo su organización en cuanto a su interacción es diferente a la propuesta. El papel que tiene la estrategia de recursos humanos es sumamente importante pero las actividades de employer branding y marketing de contenidos pueden tener resultados sin que se ejecute óptimamente.

Aunque la estrategia de recursos humanos trabaja junto con el employer branding y el marketing de contenidos, su relación no es estrecha. La estrategia de recursos

humanos está relacionada moderadamente con el employer branding, pero su correcta ejecución no asegura el correcto desarrollo y aplicación de employer branding. El employer branding se podría aplicar sin que necesariamente exista una estrategia de recursos humanos, el mismo caso aplica para el marketing de contenidos. Aunque teóricamente el employer branding y el marketing de contenidos en el reclutamiento son actividades que toman información de la estrategia de recursos humanos, porque están relacionadas con ella, pueden ejecutarse con factores que están fuera de la estrategia. Aunque si es beneficioso que primero se establezca una ERH para poder trabajar en EB, que a su vez de pauta para trabajar con MCR.

Por otro lado, los resultados en el reclutamiento y atracción de talento están asociados fuertemente con la estrategia de recursos humanos. Si existe una estrategia de recursos humanos y se lleva a cabo influye positivamente en los resultados de la atracción de talento y el reclutamiento. Cuando se toman en cuenta las interacciones de todas las variables destaca la participación de T\_RRH en los resultados de employer branding y marketing de contenidos.

Resumiendo, la estrategia de recursos humanos es importante para la puntuación en la atracción de talento y resultados del reclutamiento. Y la puntuación de estos resultados aportan en la puntuación de employer branding y marketing de contenidos en el reclutamiento. Por lo que se asume que de evaluar las variables enfocándose en la atracción de talento y los resultados en la atracción, las tres variables anteriores juegan un papel importante. Por lo tanto, las variables consideradas para la investigación se relacionan entre sí y pueden utilizarse para evaluar una organización de manera general en estas áreas.

## **VI. Método propuesto como producto de la investigación**

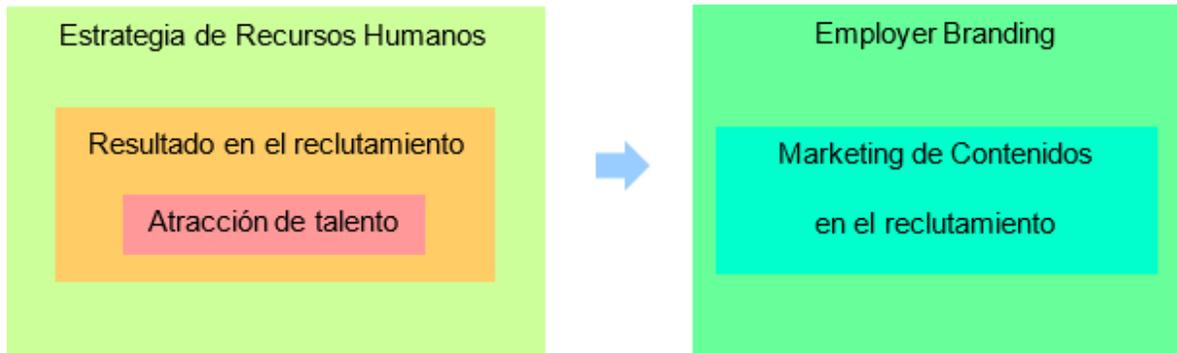
El principal interés de este proyecto es el de analizar las interacciones de las variables para poder organizarlas en una metodología que se enfoque en evaluarlas, identificar puntos débiles, definir el estado de la organización y proponer una línea de acción para tomar decisiones. A continuación, se propone una metodología que utiliza el mismo instrumento desarrollado en este proyecto, para evaluar la alineación de las variables. Propone una interpretación de los resultados y un plan de acción usando como referencia la puntuación final del instrumento y los análisis grupales analizados anteriormente.

De los análisis previos podemos resaltar la importancia de una estrategia de recursos humanos para comenzar a ver cambios en las otras variables. Esta estrategia debe considerar indicadores sobre el reclutamiento y la atracción de talento para que se puedan observar cambios en el employer branding y marketing de contenidos. Por lo tanto, podemos asumir que el primer paso para la metodología de evaluación propuesta por este proyecto sería el enfocarse en el desarrollo de una estrategia de recursos humanos que integre indicadores específicos. Si los resultados en T o RRH no son los adecuados se revisaría los puntos débiles en EB, y una vez que las actividades de esa variable son correctas se revisarían las de MCR. Se esperaría entonces, que una vez que las puntuaciones de todas las variables se mejoren, la atracción de talento de la organización también lo haga.

### **6.1 Estructura y proceso**

Los resultados transformaron el modelo inicial propuesto para la investigación (figura 7), para convertirlo en un esquema que muestra cierta jerarquía de las variables evaluadas. En donde estos pueden influir en el resultado del reclutamiento y por lo tanto la atracción de talento (figura 11). La estrategia de recursos humanos es la base para tener lo demás, aunque contar con una no asegura que se esté aplicando correctamente employer branding ni marketing de contenidos en el reclutamiento.

Figura 11 Esquema de interacción de variables



Fuente: autoría propia, 2018

Los elementos EB y MCR dependen en cierta proporción de la aplicación de ERH y solo si ERH considera tener indicadores relacionados con T y RRH se puede conocer los resultados de las actividades de reclutamiento. Se decidió tomar este orden de importancia para la metodología propuesta, junto con la información que se obtuvo de las interacciones individuales de las variables para poder entrever cómo se comportarían los resultados si se mejora cierto aspecto de la organización.

## 6.2 Evaluación y Matriz de Alineación

Se parte de la idea de que una organización desea conocer el estado general de sus actividades relacionadas con el reclutamiento porque quieren y les interesa mejorar la atracción de talento a su empresa. Por lo que deciden responder el cuestionario digital que esta investigación propone, el cuestionario arroja una puntuación por cada sección y con dicha puntuación se hará una evaluación de cada variable de acuerdo con un semáforo en donde se indica el nivel en el que se encuentra la organización.

Los resultados en cada sección arrojarán un color siguiendo los rangos establecidos de puntuaciones máximas y mínimas (tabla 24). Al ver el resultado final se podrá visualizar el nivel de alineación de las variables. De este modo será fácilmente identificable el segmento con bajo desempeño y el más fuerte.

Tabla 24 Semáforo de evaluación por sección

Puntuaciones	Min		Medio		Max
ERH	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50
EB	0 a 22	23 a 44	45 a 66	67 a 88	89 a 110
MCR	0 a 12	13 a 24	25 a 36	37 a 48	49 a 60
T	0 a 4	5 a 8	9 a 12	13 a 16	17 a 20
R de RH	0 a 6	7 a 12	13 a 18	19 a 24	25 a 30

Fuente: autoría propia (2018), con información de los puntajes del instrumento

Con los resultados obtenidos se procede a evaluar el nivel general de alineación, considerando las puntuaciones del grupo *Estrategia* (formado por ERH, T y RRH) y el grupo *Táctica* (formado por EB y MCR). Estas puntuaciones se transformarán a porcentaje considerando los puntos máximos por cada categoría como se muestra en la tabla 25. A su vez, estos porcentajes se ubicarán en una matriz de dos ejes que ayudará a determinar la línea de acción sugerida para la organización (figura 12), dependiendo del cuadrante donde se ubique la organización evaluada. Los sectores considerados en la matriz son cuatro:

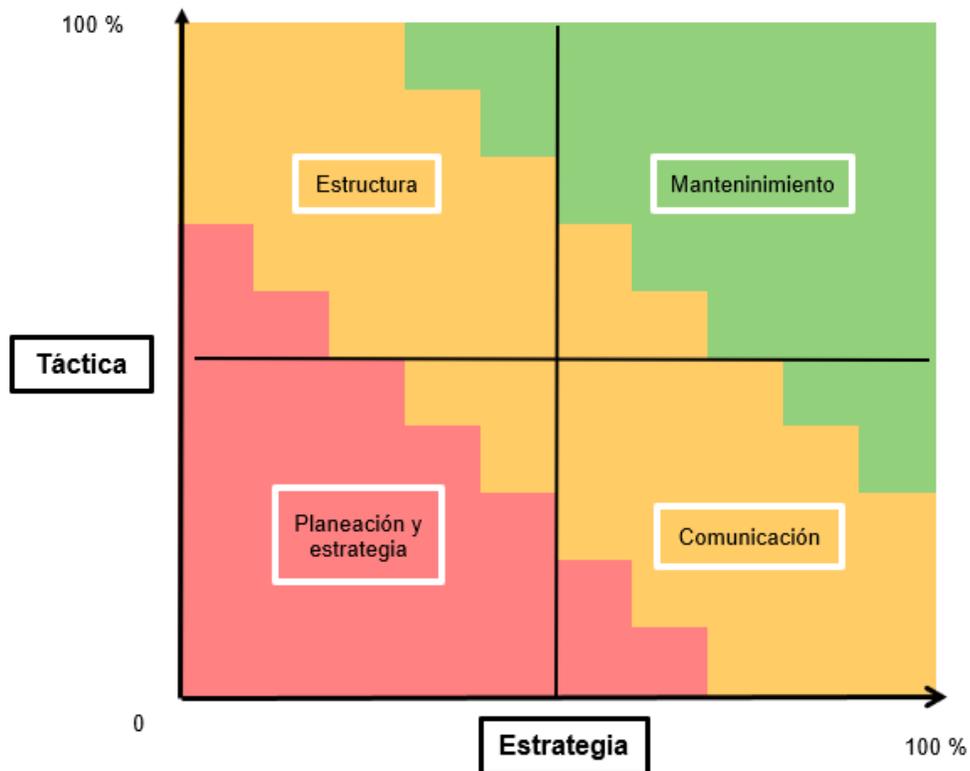
- **Planeación y estrategia:** cuando las puntuaciones en el grupo Estrategia y Táctica fueron bajas.
- **Comunicación:** Cuando las puntuaciones en el grupo Estrategia fueron buenas pero las puntuaciones del grupo Táctica son bajas.
- **Estructura:** Cuando las puntuaciones del grupo Estrategia fueron bajas, pero fueron altas en el grupo Táctica.
- **Mantenimiento:** Cuando las puntuaciones de ambos grupos fueron altas.

Tabla 25 Escalas para la puntuación en la matriz "Alineación en la atracción de talento"

		Mínima (0%)	Máxima (100%)
<i>Estrategia</i>	ERH+T+R de RH	0	100
<i>Táctica</i>	EB+MCR	0	170

Fuente: autoría propia (2018), con información del instrumento.

Figura 12 Matriz "Alineación en la atracción de talento"



Fuente: autoría propia, 2018.

Podría considerarse que es suficiente con la visualización del semáforo ya que la investigación demuestra la relación que tiene cada variante, pero el proyecto busca la practicidad de la metodología. Y resulta más útil otorgar pautas preestablecidas para que la toma de decisiones sea más rápida y no se necesite contratar a un experto para poder identificar los ajustes, lo que implicaría una reducción de costos dentro de la organización. Esto podría permitir que más empresas de la industria que deseen crecer y/o mejorar, lo puedan hacer, incluso si no cuentan con los recursos para pagar consultores externos o personas especializadas en el área; o en el caso de que puedan y deseen contratar a un externo, las organizaciones ya sabrían los resultados que les gustaría tener y en qué áreas les gustaría enfocarse.

### 6.3 Líneas de acción

Aunque cada caso es diferente y las puntuaciones pueden responder a circunstancias específicas del encuestado, ambientales u organizacionales, se proponen las siguientes líneas de acción conforme a los sectores de la matriz de alineación propuesta previamente. Las siguientes son sugerencias generales para cada sector de la matriz y se basan en la información teórica y análisis estadísticos presentados en este proyecto. Las puntuaciones encontradas en el semáforo de alineación deben ayudar para que en cada caso se pueda identificar un punto inicial de trabajo.

#### 6.3.1 Sector Planeación y estrategia

Dentro de este sector se encuentran las organizaciones que tuvieron una evaluación baja tanto en la parte *Estrategia* como en la parte *Táctica*. El factor importante aquí se centra en el desarrollo de una estrategia de recursos humanos que sirva de base para el desarrollo de tácticas que se traduzcan en buenos resultados. Será importante que las organizaciones entiendan la estrategia del negocio a nivel general para que se puedan definir los lineamientos de la estrategia en RH. Los elementos que más destacarán son la definición de prioridades, y el entendimiento de las necesidades organizacionales para traducirlas en iniciativas de capital humano. La planeación a largo plazo es fundamental en este sector ya que se asocia al desempeño de la empresa.

Es necesario definir el valor ofrecido por la organización con sus colaboradores, para que se comunique efectivamente dentro y fuera de la misma. La organización que se encuentre en este sector debe conocer quiénes son las personas de interés dentro de la ERH, y qué papel juegan en el crecimiento de la empresa. Se debe definir la estructura dentro de RH, entender necesidades y limitaciones propias de la organización y sus colaboradores, para planificar lo que se necesite en capital humano. Así como identificar los indicadores adecuados para dar seguimiento a la planeación. Este sector se traduce en conocer a la empresa, qué es lo que tiene, qué es lo que quiere y cómo se puede hacer congruente con RH.

### 6.3.2 Sector Comunicación

Esta sección es para aquellas organizaciones que tuvieron una puntuación alta en la parte *Estrategia*, pero pueden mejorar en la parte de *Táctica*. Se traduce en mejorar la imagen de la empresa como empleador y la comunicación con los candidatos o las personas interesadas en trabajar con ellos.

Las organizaciones que se encuentran en este sector tienen claro lo que son y lo que quieren, pero no pueden comunicarse de manera adecuada con los candidatos ideales. La imagen institucional debe ser clara y congruente con lo que son y ofrecen. Se deben crear canales de comunicación abiertos a cualquiera que le interese conocerlos, y es preferible abrir una página web específica para ofrecer información a candidatos interesados en laborar con la organización.

La apertura para otorgar información necesaria a los candidatos es importante, ser claros y congruentes con lo que se ofrece. Cuidar de manera constante la imagen como empleador fuera de los canales propios de la organización. Mostrar un interés explícito por los candidatos adecuados y lograr un posicionamiento de empleador congruente con lo que se ofrece en la empresa.

### 6.3.3 Sector Estructura

Este sector es para las empresas que tienen una buena imagen como empleador y la comunicación con los candidatos es buena o adecuada, pero hace falta una estructura más formal para poder mejorar los resultados. En este sector las organizaciones califican bien en *Táctica*, pero necesitan mejorar en *Estrategia*. Parte del éxito del employer branding y el marketing de contenidos radica en tener una clara estrategia de recursos humanos, que sea congruente con los objetivos de la organización. Al calificar alto en estos elementos se asume que existe una estrategia, pero no está formalizada.

El área o encargado de recursos humanos debe hacer una evaluación de la cultura organizacional y de los elementos mostrados en el employer branding y marketing de contenidos en el reclutamiento. Estos reflejan parte de la estrategia de recursos humanos, que se existe de manera implícita en la organización. En este sector, la organización conoce de manera tácita lo que es y lo que quiere, pero no

hay una estructura o lineamientos explícitos que puedan fundamentarlo de manera clara. Los candidatos que entran en una organización como esta, pueden sentirse identificados por la información que encuentran de la organización. Pero percibir una falta de organización una vez que se encuentran dentro.

Se deben identificar elementos descritos para el segmento planeación y estrategia, que implícitamente estén en el employer branding, marketing de contenidos y en la cultura de la organización. Para que junto con los directivos de la empresa puedan darle una estructura más formal y mejore el desempeño de la organización.

#### *6.3.4 Sector Mantenimiento*

Las empresas de este sector saben lo que tienen, lo que quieren, lo que pueden ofrecer, y lo comunican adecuadamente con los candidatos. La actividad principal de este sector se enfoca en mantener la estrategia y actividades que realizan cotidianamente. En el mejor de los casos, las puntuaciones de ambos grupos serán altas (*Estrategia y Táctica*). De lo contrario, se deben identificar las áreas de oportunidad con ayuda del semáforo de alineación y enfocarse en la variable que necesite ajustes. Las sugerencias dentro de los otros sectores pueden servir para orientar el curso que debe tomar la organización.

### **6.4 Ejemplo con los casos obtenidos**

Siguiendo los lineamientos de la metodología propuesta se pueden evaluar algunos resultados obtenidos en el levantamiento de información como ejemplo. En la tabla 26 se pueden visualizar las puntuaciones de los casos obtenidos en este proyecto, en donde la mayoría obtuvo una puntuación medio-alto o alta, y solo casos como el 3 y el 4 tienen una puntuación baja o media baja en dos áreas. En el caso 3 se puede observar un contraste muy marcado entre su puntuación alta en MCR y una baja en RRH.

Tabla 26 Semáforo de alineación con los casos obtenidos

	ERH	EB	MCR	T	R de RH	Total General
Caso 1	49	100	58	13	25	245
Caso 2	40	67	42	15	16	180
Caso 3	27	91	60	13	12	203
Caso 4	20	73	32	13	14	152
Caso 5	38	93	41	13	18	203
Caso 6	38	78	33	11	21	181
Caso 7	50	101	53	13	30	247
Caso 8	50	100	53	13	30	246
Caso 9	48	101	58	18	28	253
Caso 10	34	90	49	17	24	214
Caso 11	39	108	45	13	17	222
Caso 12	32	64	31	13	15	155
Caso 13	37	91	56	11	23	218

Fuente: autoría propia (2018), con información del instrumento.

Al analizar los casos por puntuaciones agrupadas, podemos observar que efectivamente el caso 3 tiene bajo su nivel *Estrategia*, al igual que el caso 4. Por otro lado, se observa que el caso 12 tiene un porcentaje apenas arriba del 50% en la parte táctica. Mientras que en la parte estratégica obtiene una puntuación que llega a un 60% (tabla 27).

Tomando en cuenta estas tres observaciones, se analiza su ubicación en la matriz para tomar una decisión sobre las actividades que se les sugeriría a cada caso. Los casos 3 y 12 se ubican en el sector de *mantenimiento*, mientras que el caso 4 se ubica en *estructura*. Sin embargo, el 3 tiene cierta tendencia al sector de *estructura* y el 12 hacia a *comunicación* (figura 13).

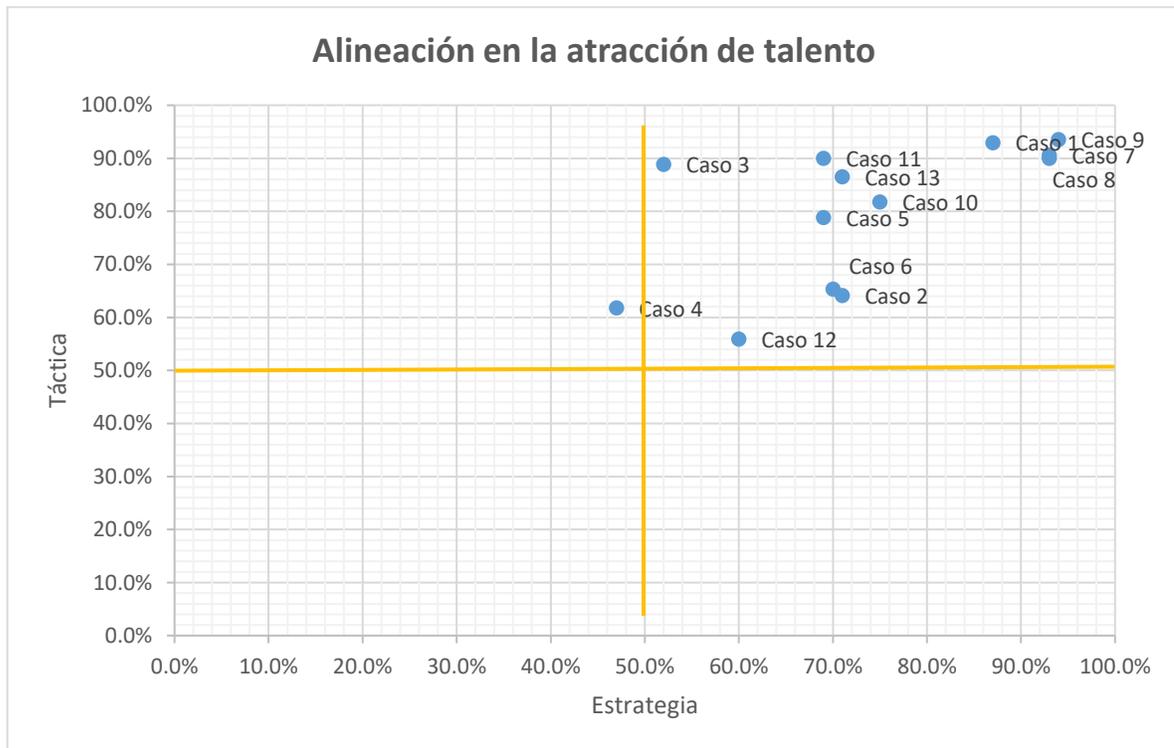
Tabla 27 Escalas de puntuaciones de los casos obtenidos

	Puntuación Estratégico	Puntuación Táctico	Estratégico	Táctico
Caso 1	87	158	87.0%	92.9%
Caso 2	71	109	71.0%	64.1%
Caso 3	52	151	52.0%	88.8%
Caso 4	47	105	47.0%	61.8%
Caso 5	69	134	69.0%	78.8%
Caso 6	70	111	70.0%	65.3%
Caso 7	93	154	93.0%	90.6%

Caso 8	93	153	93.0%	90.0%
Caso 9	94	159	94.0%	93.5%
Caso 10	75	139	75.0%	81.8%
Caso 11	69	153	69.0%	90.0%
Caso 12	60	95	60.0%	55.9%
Caso 13	71	147	71.0%	86.5%

Fuente: autoría propia (2018), con información del instrumento.

Figura 13 Matriz de alineación para casos observados



Fuente: autoría propia (2018), con información del instrumento.

Para el caso 3 se identificó que tienen desarrollada su marca empleadora, conocen y se comunican con el tipo de candidatos que les interesa contratar. Aunque se ubica en el sector mantenimiento, los resultados no son los mejores. La estructura en recursos humanos se tiene, pero se puede mejorar en los tiempos y costos que se involucran en el proceso de reclutar, algo sucede en los procesos que no se adecuan a las necesidades de la organización. Se puede hacer un análisis

puntual de estas necesidades y/o limitaciones de los encargados o los equipos de trabajo que evalúan los CVs y solicitudes para cubrir las vacantes. Utilizando la información que se tiene de su estrategia de recursos humanos se deben hacer ajustes a los procesos de reclutamiento para mejorar su desempeño.

El caso 4 se ubicó en el sector estructura. Se tiene una evaluación baja en *Estrategia*, por lo que es necesario que se le dé más forma a los objetivos y planes a largo plazo de la organización. Y que de esta manera puedan traducirse en planes estratégicos de recursos humanos, dándole importancia al seguimiento en su desempeño con indicadores adecuados. Resultando en mejores prácticas durante el reclutamiento, como el adecuado manejo de la imagen como empleador. Teniendo un favorable desempeño al atraer candidatos adecuados para la organización.

Por último, el caso 12 que tuvo un desempeño medio en ambos grupos, (*Estrategia y Táctica*) se le sugerirá enfocarse en la información que tiene dentro de su estrategia de recursos humanos para fortalecer su imagen como empleador y mejorar su comunicación con los candidatos o personas interesadas a laborar con ellos. Al mismo tiempo deberá identificar que elementos dentro de su estrategia de recursos humanos que no están siendo desarrollados plenamente o las prácticas que se pueden ajustar para tener un desempeño favorable en el reclutamiento. La comunicación dentro de la organización es fundamental para esta organización ya que se encuentra cercano a un punto medio de desarrollo. Deberán entender más a profundidad sus posibilidades como organización y explotar los recursos que tienen disponibles, para incrementar su desempeño.

## **VII. Conclusiones y recomendaciones**

De este proyecto se puede concluir que los elementos de la estrategia de recursos humanos juegan un papel importante en la aplicación de employer branding y marketing de contenidos en el reclutamiento. Aunque estos últimos dos en el caso de las empresas de la industria creativa, no pueden influir en la totalidad de los resultados en el reclutamiento y la atracción de talento, si pueden mejorar el desempeño de las organizaciones en el reclutamiento. El fundamento para poder desarrollar tácticas eficientes que influyan en la atracción de talento descansan en tener claro quién es la empresa, qué es lo que quiere y qué es lo que puede dar. De este modo, la información puede ser comunicada por diferentes medios a los candidatos ideales para la organización.

Conocer cómo se relacionan todas las variables evaluadas dentro de la organización, así como conocer su nivel de importancia en el resultado final ayuda a tomar decisiones prácticas reduciendo los tiempos necesarios para realizar ajustes en los procesos. Sin embargo, la colaboración dentro de todos los niveles dentro de la organización, así como una buena comunicación interna de los colaboradores es fundamental para que las buenas prácticas tengan resultados.

### **7.1 Sobre los objetivos del proyecto**

Para poder lograr cubrir el objetivo principal se realizaron análisis estadísticos que a su vez ayudaron a cubrir los objetivos específicos de la investigación. El interés principal de estos análisis giraba en torno a conocer la relación que existe entre las variables e identificar la variable que tenía mayor fuerza al interactuar con todas. Estos análisis se desarrollaban con el supuesto de que, dentro de las organizaciones de la industria creativa las variables tendrían una relación fuerte entre ellas y trabajaban en conjunto. Si bien los análisis se realizaron y los objetivos también se cubrieron se identificó que la aplicación de employer branding depende de factores externos a la estrategia de recursos humanos, pero puede ser beneficiada de las actividades del employer branding. Y la relación que presentaban las variables no fueron tan fuertes como se esperaba.

Todos los objetivos, así como sus hipótesis correspondientes, estaban enfocadas en conocer cuál era el comportamiento de las variables para poder aportar conocimiento específico a la industria creativa en México. Sin embargo, con los resultados de todo el proyecto se llega a la conclusión de que faltan aún más factores por analizar y que precisamente por tratarse de una industria con perfiles profesionales especiales deben existir factores incluso más específicos, que se relacionen más fuertemente con los resultados en el reclutamiento y la atracción de talento en este tipo de industria.

Por otro lado, este proyecto también tenía como objetivo el proponer una metodología que integrara la aplicación de una estrategia de recursos humanos, la aplicación de employer branding, marketing de contenidos en el reclutamiento, la atracción de talento y los resultados en el reclutamiento. Ya que se asumía que estas variables interactuaban de manera tal que eran esenciales al enfocarse en la atracción de talento. En este sentido, la metodología podría ayudar a mejorar el desempeño de las organizaciones en esta actividad apoyando en la toma de decisiones. Se cumplió el objetivo desarrollando una metodología que contemplaba todas las variables, sin embargo, la relación que se encontró en los elementos no fue tan fuerte como se esperaba. Aunque la metodología propuesta si tiene un enfoque práctico, maneja todo el contenido desarrollado en el presente proyecto y su contenido es de utilidad para las organizaciones a las que les interese aplicarla.

## **7.2 Limitaciones de la investigación**

El levantamiento de información de este proyecto se desarrolló a lo largo de tres meses en el que se contactaron diferentes organizaciones y asociaciones involucradas en la industria. Al hacer esto, se identificaron factores que limitaban la información y circunstancias que se repetían en otros proyectos. Ejemplos de esto fue la falta de respuesta de las organizaciones con la encuesta o la falta de interés por investigaciones que apoyaban la competitividad en la industria.

Más allá de ser una encuesta que consumía un tiempo considerable (15 – 20 min) del encuestado, personas dentro de las asociaciones contactadas explicaron que

incluso en proyectos que ellos mismos realizaban, se encontraban con un interés bajo para responder o dar sus comentarios (los porcentajes de respuesta que ellos recibían oscilaban entre 2 a 9%<sup>15</sup>).

Por otro lado, las circunstancias laborales de la industria no se pueden homogeneizar. La definición de la industria creativa es muy extensa por lo que sería necesario centrarse en las condiciones específicas de un sector. Ya que los procesos para reclutar y contratar a las personas varían enormemente. Como ejemplo tenemos a las agencias de publicidad que es común que busquen a personas de planta o que laboren un plazo largo con la organización. En lugares que se dedican a la producción de video es más común encontrar que las empresas buscan personas que laboren en un esquema de proyecto, y la relación que tienen con ellos es intermitente y solo es por temporadas<sup>17</sup>.

Finalmente, en ambientes como radio o televisión, algunos de los puestos que se cubren están supeditados a lo que dicte el sindicato de trabajadores<sup>17</sup>. En este sentido la organización o profesionalización de la industria creativa es poco homogénea, y es entendible que no todas las organizaciones muestren interés por proyectos de investigación como el presente.

Como limitante interna, se probó que el grupo de reactivos de evaluación de atracción de talento no fue lo suficientemente fuerte para evaluar este elemento de forma individual, aunque no era el interés principal del proyecto. Si se puede saber el tipo de resultados en el reclutamiento, sin embargo, faltaron elementos específicos y que profundizaran más en la compatibilidad del empleado y la organización. Por otro lado, en el análisis final de los resultados, la información se muestra parcial. La mayoría de las puntuaciones mostradas de los 13 participantes se encuentran en el cuadrante de *Mantenimiento*, situación que es poco probable que se presente en la totalidad de las organizaciones de la industria creativa. Se

---

<sup>15</sup> Basados en comentarios de las personas responsables de realizar el levantamiento de información.

creo que el mostrar un interés por participar es un filtro en sí, sobre aquellas empresas que pueden presentar puntuaciones bajas en la encuesta digital.

Por último, aunque las variables se demostraron relacionadas entre sí, como se mencionó antes, no fue posible predecir en su totalidad los resultados en el reclutamiento y atracción de talento con las variables seleccionadas. Aunque se ejecute una buena estrategia de recursos humanos no se puede predecir en su totalidad, los resultados del employer branding o marketing de contenidos. Esto podría responder a la interacción de factores sociales dentro de la organización como la cultura y el ambiente que se vive en la parte operativa de las empresas.

### **7.3 Descubrimientos y recomendaciones**

El proceso de contacto con las organizaciones fue más duro del esperado, sin embargo, el poder llegar y presentar el proyecto a las empresas indicadas ayudo a comprobar supuestos del perfil de empresas que se había propuesto. Como el hecho de que muchas de las organizaciones pequeñas en la industria les falta organización, pero tienen una cultura organizacional fuerte o que aquellas que tienen una estructura más formal y cuentan con una persona encargada de realizar el reclutamiento encontrarían más interés en el tema del proyecto. El interés y conocimiento del tema era mayor en empresas que rebasaban los 100 trabajadores.

Si existe un interés por actividades como employer branding y marketing de contenidos en las organizaciones de la industria creativa (conocimiento práctico), pero falta interés en proyectos de investigación que buscan aportar mejoras a este tipo de conocimiento. Probablemente no se llega a comprender cómo un proyecto de esta clase puede ayudar al crecimiento de la organización o mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores. El valor de la investigación académica en la Ciudad de México no se encuentra homogeneizado, al menos en esta área. Durante el proceso de contacto en la prueba piloto me encontré con casos en los que apoyaban el proyecto por tener más un nivel de empatía personal, por haberse encontrado en el mismo lugar (buscar apoyo para un proyecto de investigación) más que por el interés de generar conocimiento.

Platicando con personas relacionadas con el área de recursos humanos de otras industrias se encontraban al tanto de las actividades que contemplaba el proyecto y eran muy conscientes si esas actividades se llevaban a cabo o no en las organizaciones en donde laboraban. Sin embargo, al platicar con personas que laboraban en la industria creativa muchas veces les era ajeno el proceso estricto de reclutamiento y se descubría que los procesos se habían adaptado a las necesidades de ciertas empresas (como algunos casos de producción audiovisual).

Lo que me deja como profesionista es la dicha de haber puesto en práctica todos los conocimientos de mi formación profesional en un solo proyecto de investigación. El principal objetivo que tenía al iniciar la maestría era el de complementar mi formación en diseño, comunicación visual y marketing con una visión más administrativa. Esta investigación me ayudó a comprender más profundamente como se relacionan las actividades de marketing y administración de organizaciones en el ambiente creativo. Cualquier profesionista que espere un crecimiento en su carrera debería tener la oportunidad de llevar una formación administrativa que complemente sus conocimientos, sin importar la industria en la que se desempeñe.

#### **7.4 Líneas futuras de investigación**

En futuros proyectos sería de gran beneficio la profundización en los sectores más fuertes de la industria, para poder adaptar el instrumento a su estilo de trabajo. De esta manera se podrían tener propuestas más específicas a su entorno y que puedan responder de manera más conveniente a las necesidades que ellos enfrentan, tal es el caso de las agencias de publicidad o las organizaciones de desarrollo de software.

La aplicación y evaluación de la propuesta metodológica de evaluación, sería el siguiente paso de la investigación. Si no es viable aplicar la metodología, no aporta conocimiento significativo, no es práctica o simplemente las organizaciones no obtienen ningún beneficio; debe ser replanteada. Un estudio longitudinal que evalúe el desempeño de la empresa antes y después de la evaluación podría mostrar la

contribución de la metodología en mejorar la atracción de talento a las organizaciones.

Por último, es lógico entender que de la misma manera como cambia el entorno de las organizaciones, cambia su concepto de talento. Por lo que sería necesario profundizar en el giro que tiene este concepto con la llamada nueva *Guerra de Talento* (Donald, 2014; Ernst & Young, 2017) y la relación que puede tener sobre las empresas mexicanas que entran a modelos de negocio innovadores, completamente digitales en un entorno globalizado.

## Referencias

- Anwar, A., Nisar, Q. A., Khan, N. Z., & Sana, A. (Nov de 2014). Talent Management: Strategic Priority of Organizations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(3), 1148-1154.
- Ariss, A. A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49, 173-179.
- Armstrong, M., & Taylor, S. W. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: KoganPage.
- Backhaus, K. B. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115-136.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Badii, M. C. (2007). Análisis de correlación canónica (ACC) e investigación científica. *Innovaciones de negocios*, 4(2), 405-422. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/12486/1/A9%20%281%29.pdf>
- Balzac, S. R. (2014). *Organizational Psychology for Managers*. London: Springer.
- Barranco Saiz, F. J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Pirámide.
- Blasco López, M. F., Rodríguez Tarodo, A., & Fernández Lores, S. (Septiembre de 2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 34 - 53. doi:16898-5117
- Braxton, L. R. (Septiembre de 2016). Millennials Mean Big Business. *Journal of financial planning*, 29(9). Recuperado el Enero de 2017

- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18, 103–118.
- Bridgstock, R. (2011). Skills for creative industries graduate success. *Education + Training*, 53(1), 9-26.
- Carlson, K. D., Connerley, M. L., & Mecham III, R. L. (2002). Recruitment Evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*(55), 461-490.
- Catmull, E. (2015). *Creatividad*, S.A. México: Conecta.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica* (Quinta ed.). México: Pearson.
- Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. A. (2017). The datafication of talent: how technology is advancing the science of human potential at work. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, 13-16. doi:10.1016/j.cobeha.2017.04.007
- Charles W. Lamb, J. F. (2014). *MKTG*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48 - 60. Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano* (3° ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Davis, M. (2010). *Fundamentos del branding*. Singapur: Parramón Arquitectura y diseño.
- de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan de marketing digital en la práctica*. Madrid: ESIC Business & Marketing School.

- Deloitte. (2009). *Creating value through HR, HR strategy*. Recuperado el 04 de 01 de 2018, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/creating-value-through-hr.pdf>
- Deloitte. (2017). *Rewriting the rules for the digital age, 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University. Deloitte Development LLC. Recuperado el 14 de mayo de 2017, de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano* (Quinta ed.). México: Prentice Hall.
- Donald, D. U. (2014). Talent Management and Human Resource Practices. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 1011-1018.
- Dugelova, M., & Strenitzerova, M. (2015). How to Select Appropriate Human Resource Controlling Indicators. *CBU International Conference on Innovation, Technology Transfer and Education* (págs. 64-74). Prague, Czech Republic: CBUNI. doi:<http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v3.585>
- Eco, U. (1987). *Como se hace una tesis*. México: Gedisa.
- Ernst & Young. (2017). *2017 Media and entertainment people strategy survey report*. Ernst & Young LLP. Recuperado el 05 de 10 de 2018
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: a descriptive study. *Career Development International*, 7(4), 243-251. doi:10.1108/13620430210431325
- Groden, C. (15 de 03 de 2016). Five Things You Can Do to Attract Millennial Talent. *Fortune*, 173(4), 182-183. Recuperado el 2017
- Guth Aguirre, A. (1991). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas.

- Hefferan III, T. W. (2010). *Employers and job seekers pursue mutual excellence through postmodern employment communications strategies*. Phoenix: UMI Dissertation Publishing.
- Hennekam, S., & Bennett, D. (2017). Creative Industries work across multiple contexts: common themes and challenges. *Personnel Review*, 46(1), 68-85.
- Hernández Garnica, C., & Maubert Viveros, C. A. (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26(3), 241-259.
- Homs, R. (2011). *La esencia de la estrategia del Marketing: La estrategia a partir del consumidor*. México: Cengage Learning.
- HubSpot. (10 de 05 de 2017). *State of inbound*. Recuperado el 17 de 05 de 2017, de <http://www.stateofinbound.com>: [http://www.stateofinbound.com/america-latina-es?\\_\\_hstc=259582869.deeb336289879dc59ac3b36918fc5758.1495032916973.1495032916973.1497196550549.2&\\_\\_hssc=259582869.1.1497196550549&\\_\\_hsfp=478189953](http://www.stateofinbound.com/america-latina-es?__hstc=259582869.deeb336289879dc59ac3b36918fc5758.1495032916973.1495032916973.1497196550549.2&__hssc=259582869.1.1497196550549&__hsfp=478189953)
- HubSpot. (s.f.). HubSpot. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos. Recuperado el 14 de 02 de 2017, de <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>
- Huzaifah bin Magbool, M. A., Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539-559.
- iab México, PWC. (2016). *iab México*. Recuperado el 08 de 02 de 2017, de 10a. Edición estudio de Inversión en Comunicación en Internet en México 2015: <http://www.iabmexico.com/estudios/inversion-publicidad-internet-2015/>

- IMCO. (2015). *Industrias Creativas y Obra Protegida*. México: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. Recuperado el 27 de 05 de 2017, de [http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/08/2015-Propiedad\\_intelectual-Libro\\_completo.pdf](http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/08/2015-Propiedad_intelectual-Libro_completo.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. (INEGI, Ed.) Obtenido de [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx): <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/scian/presentacion.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 11 de 05 de 2018, de [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx): <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Joerres, J., & Turcq, D. (Mar/Apr de 2007). Talent Value Management. *Industrial Management*, 49(2), 5-13.
- Johnson, M. (Marzo de 2015). Stop Talking About Work/Life Balance! TEQ and the Millennial Generation. *Workforce Solutions Review*, 6(2), 4-7. Recuperado el Enero de 2017
- Jones, P., Comfort, D., Eastwood, I., & Hillier, D. (2004). Creative industries: economic contributions, management challenges and support initiatives. *Management Research News*, 27(11/12), 134-145.
- Kannan, P. K., & Alice Li, H. (2016). Digital Marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 22-45.
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Kristof Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*(58), 281-342.

- Kyung Sung, T. (2015). The creative economy in global competition. *Technological Forecasting & Socail Change*(96), 89-91.
- Lamb, C. W., Hair Jr, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (Onceava ed.). México: Cengage Learning.
- Leibtag, A. (2014). *The Digital Crown, winning at content on the web*. Morgan Kaufmann.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Whaten, S. A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (15° ed.). México: Mc Graw Hill.
- Lindstrom, M. (2009). *Compradicción, verdades y mentiras de por qué las personas compran*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Linkedin Talent Solutions. (2016). *Global Recruiting trends 2016*. Linked in. Linked in Talent Solutions. Recuperado el 14 de mayo de 2017, de [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/GRT16\\_GlobalRecruiting\\_100815.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalRecruiting_100815.pdf)
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de Servicios* (Séptima ed.). México: Pearson.
- Luque Martínez, T. (2012). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados* (2° ed.). Madrid: Pirámide.
- Makraiova, J., Pokorna, E., & Paul, W. (2014). Person-Organisation Fit in the Context of Cultural Learning. *Procedia Engineering*, 69, 712-719.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Person.
- McKinsey Global Institute. (2015). *A labor Market that Works: Connecting Talent With Oportunity in the Digital Age*. USA: McKinsey & Company. Recuperado el 22 de marzo de 2017, de <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/connecting-talent-with-opportunity-in-the-digital-age>

- McKinsey Global Institute. (2017). *Harnessing automation for a future that works*. US: McKinsey & Company. Recuperado el 25 de abril de 2017, de <http://www.mckinsey.com/global-themes/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works>
- Mendez Ramirez, I. (2014). *El protocolo de investigación*. México: Trillas.
- Mumford, E. (1995). Contracts, complexity and contradictions: The changing employment relationship. *Personnel Review*, 24(8), 54-70. doi:10.1108/00483489510099569
- Muntean, S. N. (2014). Talent Management and its contributions to the performance of the multinational organizations. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 75(3), 300-306.
- Ng, E. S., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (Edits.). (2012). *Managing the new workforce : international perspectives on the millennial generation*. Massachusetts: EE Edward Elgar.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ostroff, C., & Zhan, Y. (2012). Person-environment fit in the selection process. En S. (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (págs. 252-273). Oxford: Oxford University Press.
- Pérez López, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos, aplicaciones con SPSS*. Madrid: Pearson Educación SA. Recuperado el 14 de 11 de 2018, de <https://pearson.es/espa%C3%B1a/TiendaOnline/tecnicas-de-analisis-multivariante-de-datos>
- Pick, D., Weber, P., Connell, J., & Geneste, L. A. (2015). Theorising creative industry management: rebooting the woolly mammoth. *Management Decision*, 53(4), 754-762. doi:10.1108/MD-02-2015-0045
- Pogorzelski, S., Jesse, H., & Doug, H. (2009). *Seleccione a los mejores talentos y consérvelos, la guía Monster para encontrar tesoros*. México: Mc Graw Hill.

- Posthumus, J. (2014). *Use of Market Data in the Recruitment of High Potentials, Segmentation and Targeting in Human Resources in the Pharmaceutical Industry*. Dissertation, International School of Management, Paris. doi:10.1007/978-3-658-10376-7
- Powell, S., & Dodd, C. (2007). Managing vision and brand within the creatives industries. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 394-413. doi:10.118/13563280710832533
- Puchta, D., Schneider, F., Haigner, S., Wakolbinger, F., & Jenewein, S. (2010). *The Berlin Creative Industries, An Empirical Analysis of Future Key Industries*. Investitionsbank Berlin. Berlin: Gabler.
- Quintallana Pardo, I. (1992). *Recursos Humanos y Marketing Interno*. Madrid, España: Pirámide.
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218 - 236. Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de <http://dx.doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113>
- Ries, A. (2001). *Las 22 leyes inmutables de la marca : como convertir un producto o un servicio en una marca mundial*. México: Mc Graw Hill.
- Ries, A., & Trout, J. (1992). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia* (Primera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). (J. F. Dával Martínez, Trad.) México: Pearson Prentice Hall.
- Rojas Soriano, R. (1998). *Guía para realizar investigaciones sociales* (30° ed.). México: Editorial Plaza y Valdés.
- Sahay, P. (2015). The complexity of recruiting. *Strategic HR Review*, 14(5), 182 - 187. Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de <http://dx.doi.org/10.1108/SHR-04-2015-0034>

- Sarabia Sánchez, F. J. (2013). *Métodos de investigación social y de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Sastre Castillo, M. Á., & Aguilar Pastor, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2015). *Cómo trabaja Google*. México: Aguilar.
- Searle, R. H. (2006). New Technology: the potencial impact of surveillance techniques in recruitment. *Personnel Review*, 35(3), 336-351.
- Smith Co. (2013). *Smith Co Consultancy*. Recuperado el 04 de 01 de 2018, de Delivering your brand promise: [http://www.smithcoconsultancy.com/pdfs/uploads/Delivering\\_Your\\_brand\\_promise.pdf](http://www.smithcoconsultancy.com/pdfs/uploads/Delivering_Your_brand_promise.pdf)
- Socialmood. (17 de 11 de 2014). *40defiebre.com*. (Socialmood, Ed.) Recuperado el 06 de 01 de 2016, de 40 de Fiebre: <https://www.40defiebre.com/academia/guia-inbound-marketing/>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (Décimocuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The Influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 216-231. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.002
- Talent Management and Human Resource Practices. (July de 2014). *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 6(4), 1011-1018.
- Torrado, S. (Enero-Febrero de 2015). Empresas para los Jóvenes. *Latin Trade*, 40-42.
- Voinea Causio, G. (s.f.). *Correlación canónica con SPSS*. Recuperado el 23 de Oct de 2018, de Academia.edu:

[http://www.academia.edu/5738462/Correlaci%C3%B3n\\_can%C3%B3nica\\_con\\_SPSS](http://www.academia.edu/5738462/Correlaci%C3%B3n_can%C3%B3nica_con_SPSS)

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las empresas* (Séptima ed.). Perú: Mc Graw Hill.

Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 124 - 146. Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de <http://dx.doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0051>

Yarbrough, J. R. (2017). Examining the benefits of e-targeted recruitment. *Journal of management and marketing research*, 20, 13.

## Anexos

### I. Carta de presentación oficial

Facultad de Contaduría y Administración  
División de Estudios de Posgrado  
Coordinación de la Maestría en Administración

A quien corresponda

Por este medio presento a Rosa María Meneses Méndez, estudiante de cuarto semestre de la Maestría de Administración de Organizaciones, en la Universidad Nacional Autónoma de México en esta Facultad, con el número de cuenta 410060722.

La alumna Meneses desea llevar a cabo una encuesta en el área de Recursos Humanos de su organización ya que está elaborando un trabajo a nivel de tesis denominado "Employer Branding", el propósito de este estudio es determinar si el uso de employer branding junto con "marketing de contenidos" ya que este influye en el reclutamiento de forma positiva en la atracción de candidatos talentosos en agencias de la industria creativa en la Ciudad de México.

Las encuestas tendrán una duración de veinte a treinta minutos y se realizarán a través de un cuestionario digital. La información recabada no tendrá ningún otro fin más que cumplir los objetivos del proyecto de investigación que yo realizo. No se recolectará ningún tipo de información sensible o datos específicos de la empresa. Y de ser solicitado por escrito, el nombre de su empresa será mantenido como anónimo.

Los resultados de este estudio incluirán un análisis de las variables y una propuesta de modelo práctico. Si su organización está interesada en conocer más sobre los resultados está invitada a la presentación del proyecto.

Agradezco de antemano su ayuda.

Sin otro asunto particular, agradezco de antemano su atención y quedo a sus órdenes en el teléfono 56 22 84 54.

Atentamente  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"  
Ciudad Universitaria, CDMX, a 13 de agosto e  
Dr. Adrián Méndez Salvatorio  
Coordinador

## II. Encuesta utilizada para recolección de datos

A continuación, se detalla el contenido textual de la encuesta digital aplicada en el proyecto. Esta encuesta se puede encontrar en el siguiente enlace hasta el 24 de octubre del 2018:

<https://es.surveymonkey.com/r/atraccion-en-rh>

La siguiente encuesta busca recabar información sobre su percepción de las actividades realizadas en el área de recursos humanos de la organización donde labora. Cuenta con cinco secciones y su duración aproximada es de 20min.

Le agradezco enormemente su apoyo y su tiempo.

<b>Datos Generales</b>
Cantidad de trabajadores con la que cuenta la empresa en la que labora <input type="checkbox"/> 0 a 5 <input type="checkbox"/> 6 a 10 <input type="checkbox"/> 11 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 50 <input type="checkbox"/> 51 a 100 <input type="checkbox"/> 101 a 250 <input type="checkbox"/> Más de 250
Años de operación de la organización donde labora actualmente: _____
Indique la actividad que más se asemeje al giro principal de la empresa en donde labora: <input type="checkbox"/> Publicidad <input type="checkbox"/> Arquitectura <input type="checkbox"/> Arte y antigüedades <input type="checkbox"/> Artesanías <input type="checkbox"/> Artes escénicas <input type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/> Cine y video <input type="checkbox"/> Desarrollo de software / SAS <input type="checkbox"/> Música <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Televisión

<input type="checkbox"/> Otro
Nivel de la posición que usted ocupa dentro de la organización
<input type="checkbox"/> Directivo
<input type="checkbox"/> Gerente
<input type="checkbox"/> Sub gerente
<input type="checkbox"/> Operativo

<p><b>Sección I ERH</b></p> <p>En la siguiente sección se presentan diferentes frases sobre la estrategia de recursos humanos. Por favor indique en qué medida aplica la frase para su organización usando la siguiente escala:</p> <p>1 = La frase no aplica para la organización  2 = La frase aplica muy poco  3 = La frase aplica moderadamente  4 = La frase aplica casi completamente  5 = La frase aplica completamente para la organización</p>					
	1	2	3	4	5
Existe una estrategia a largo plazo en la organización.					
Existe una estrategia definida para recursos humanos (RH).					
Existe una estructura definida en el área de RH.					
Las actividades que se realizan en RH responden a objetivos y prioridades claros y definidos.					
Se establecieron procesos específicos para actividades de RH.					
Los puestos clave de la organización se encuentran definidos y responden a las necesidades de la organización.					
Los objetivos, procesos y actividades de RH son congruentes a las necesidades y capacidades de la organización.					
Existen procesos que fomenten la mejora constante dentro del área de RH.					
Existe interés por crear una buena imagen como empleador.					
Los resultados del desempeño del personal son evaluados y analizados.					

## Sección II EB

En la siguiente sección se presentan diferentes frases sobre employer branding. Por favor indique en qué medida aplica la frase para su organización usando la siguiente escala:

1 = La frase no aplica para la organización

2 = La frase aplica muy poco

3 = La frase aplica moderadamente

4 = La frase aplica casi completamente

5 = La frase aplica completamente para la organización

	1	2	3	4	5
Existe un desarrollo gráfico de la marca comercial de la organización (ejem. Logotipo, colores y estilo definido, slogan etc.)					
La marca comercial tiene difusión a través de diferentes medios de acceso público (ejem. página web, redes sociales, blogs, publicaciones etc.)					
Las características que comunican como marca comercial son coherentes y consistentes con lo que se comunica como empleador.					
En los medios utilizados para la difusión de la marca comercial existe un apartado para describir su perfil como empleador (employer branding).					
La información disponible <sup>16</sup> sobre la organización (ejem. en página web, redes sociales, blogs, publicaciones etc.) permite formarse una idea clara de lo que es trabajar con ustedes.					
Dentro de esta información disponible, el tono y personalidad que refleja es adecuado para el perfil de los empleados que se busca contratar.					
La comunicación que se tiene con candidatos o personas interesadas en laboral con ustedes es constante y adecuada (ejem. Actualización frecuente de vacantes, participación en ferias de empleo, se ofrece información básica sobre el ambiente laboral, la comunicación durante el proceso de reclutamiento).					
La información disponible transmite el prestigio que tiene la organización.					
La información disponible sobre la organización cuenta con el respaldo explícito de terceros (ejem. Pertenencia a diferentes asociaciones, reconocimientos otorgados etc.).					
Los valores que se viven al laboral con ustedes son fácilmente percibidos en la información disponible al público en general.					

<sup>16</sup> Información disponible para toda persona dentro y fuera de la organización.

En los medios en donde se encuentra información sobre la empresa, se puede percibir honestidad en el contenido.						
<p>A continuación, se presentan diferentes características de un puesto de trabajo. Por favor indique en qué medida estas características son comunicadas a los candidatos a una vacante o cualquier persona interesada en trabajar con ustedes usando la siguiente escala:</p> <p>0 = No se tiene  1 = No se comunica  2 = Es raro que se comunique  3 = En ocasiones se comunica  4 = Muchas veces se comunica  5 = Siempre se le comunica</p>						
	0	1	2	3	4	5
Salario						
Beneficios no económicos (lugar de estacionamiento, comedor, instalaciones etc.)						
Actividades del puesto						
Interés de la organización por el bienestar integral del empleado						
Equilibrio vida-trabajo						
Capacitación y desarrollo						
Plan de carrera						
Cultura organizacional						
Ubicación del lugar de trabajo						
Flexibilidad de horario						
Nivel de libertad en toma de decisiones (empowerment)						

<p><b>Sección III MCR</b></p> <p>En la siguiente sección se presentan diferentes frases sobre marketing de contenido en el reclutamiento. Por favor indique en qué medida la frase aplica para su organización usando la siguiente escala:</p> <p>1 = La frase no aplica para la organización  2 = La frase aplica muy poco  3 = La frase aplica moderadamente  4 = La frase aplica casi completamente  5 = La frase aplica completamente para la organización</p>					
	1	2	3	4	5

En los medios utilizados para comunicar la marca comercial de la organización existe contenido desarrollado especialmente para candidatos y personas interesadas a laborar con ustedes.					
El contenido que está disponible es atractivo para el perfil de las personas que se espera laboren en la organización.					
<p>A continuación, se busca conocer que tan definidos están los perfiles de puestos clave en la organización. Por favor indique en qué medida se tiene definida la característica para un candidato o trabajador de un puesto clave, usando la siguiente escala:</p> <p>1 = No se tiene definida  2 = Muy poco definida  3 = Parcialmente definida  4 = Definida casi totalmente  5 = Se tiene completamente definida</p>					
	1	2	3	4	5
Edad					
Lugar de residencia o nacionalidad					
Nivel educativo					
Conocimientos necesarios					
Destrezas y habilidades					
Valores					
Nivel de ingreso económico					
Intereses sociales / culturales					
Hábitos y costumbres					
Rasgos de personalidad					

Sección IV Talento

Considerando los puestos clave en la organización. ¿En qué medida la personalidad del empleado y la organización son compatibles?

- Muy diferentes 
- Son cercanas 
- Coinciden 
- Muy parecidas 
- Completamente iguales 

A continuación, se busca conocer el estado de los siguientes indicadores dentro de su organización. Por favor marque en qué nivel se encuentran considerando la siguiente escala:

- 1 = Muy bajo
- 2 = Bajo
- 3 = Medio
- 4 = Alto
- 5 = Muy alto

	1	2	3	4	5
El índice de rotación en los puestos clave de la organización.					
El índice de reclutamiento externo en puestos clave.					
La frecuencia con la que se identifican perfiles talentosos en el reclutamiento externo.					

### Sección V Evaluación del Reclutamiento

En la siguiente sección se presentan diferentes frases sobre el reclutamiento. Por favor indique en qué medida la frase aplica para su organización usando la siguiente escala:

- 1 = La frase no aplica para la organización
- 2 = La frase aplica muy poco
- 3 = La frase aplica moderadamente
- 4 = La frase aplica casi completamente
- 5 = La frase aplica completamente para la organización

	1	2	3	4	5
Los costos que representa el proceso de reclutamiento se encuentran dentro del presupuesto.					
El tiempo necesario para encontrar el candidato adecuado para una vacante es adecuado.					
La manera en la que se evalúan los CVs o solicitudes de candidatos en el reclutamiento es la manera más eficaz y eficiente.					
El número de solicitudes recibidas de manera externa en el reclutamiento es el adecuado para las capacidades del área que los evalúa y necesidades de la organización.					
El número de entrevistas con candidatos son suficientes para tener opciones al cubrir una vacante.					
El costo del proceso de reclutamiento externo se ve justificado con resultados en capital humano.					