

LINKEDIN PARA SELECCIONAR Y CAPTAR TALENTO

Análisis del uso de LinkedIn
como herramienta de
employer branding

LINKEDIN FOR SELECTING AND CAPTURING TALENT

Analysis of LinkedIn usage
as employer branding tool



**Carmen Costa-
Sánchez**

Universidade da
Coruña, España

**Juan-Manuel
Corbacho-
Valencia**

Universidade de Vigo,
España

RESUMEN

En el contexto actual, bajo el paradigma 2.0 y de las redes sociales, LinkedIn se ha convertido en una herramienta de interés para profesionales activos y en búsqueda de empleo, pero también para las empresas, ya que puede serles de utilidad como canal para captar talento. El presente trabajo evalúa el uso de LinkedIn como herramienta de comunicación empresarial con dicha finalidad. Para ello se han analizado las cuentas de LinkedIn de las 20 primeras empresas de Mercopersonas (2014), el ranking de las consideradas mejores empresas para trabajar en España. El estudio ofrece una metodología novedosa y aporta una serie de recomendaciones aplicables por las empresas españolas.

ABSTRACT

Currently LinkedIn has turned into a tool of interest for active and in search of employment professionals, but also for the companies, within the 2.0 and social networks paradigm, since it can be a useful channel to attract talent. The present work evaluates the use of LinkedIn as a tool of business communication to this purpose. The LinkedIn accounts of the first 20 companies of the Mercopersonas report (2014), a rank of the most considered companies to work at in Spain, have been analysed. The study offers a new methodology and provides with a series of recommendations to be applied by Spanish corporations.

Palabras clave

LinkedIn; talento; social media; reputación interna; Mercopersonas; comunicación corporativa.

Keywords

LinkedIn; talent; social media; internal reputation, Mercopersonas; corporate communication.

1. Introducción. *Employer branding*. Potencialidades de uso de LinkedIn

En una sociedad postcapitalista que tiene en los saberes especializados el recurso económico principal y en la que las organizaciones se componen de especialistas (Druker, 1998), el capital humano se convierte en el recurso más importante, del que depende el éxito de la entidad. Por ello, las empresas –al igual que otro tipo de organizaciones– buscan unos perfiles profesionales adecuados, compiten por incorporar, en un mercado de trabajo altamente formado y competitivo, a aquellas personas que mejor puedan aplicar su saber especializado al logro de los objetivos organizacionales. Pero en la nueva dinámica, son los profesionales quienes escogen donde quieren trabajar.

El cambio de tendencia en el mercado laboral conduce a que sean los candidatos quienes eligen la organización en la que desean trabajar y no al revés, como sucedía hasta ahora. Las empresas necesitan diferenciarse de su competencia y vender su proyecto de negocio a los candidatos (Arismendi, 2010: 66).

Desde este planteamiento, cobra sentido la práctica y la teorización acerca del *employer branding*, que es definido como una estrategia focalizada a largo plazo para gestionar la conciencia y percepciones en relación con una organización por parte de empleados, empleados potenciales y *stakeholders*¹ relacionados (Sullivan, 2004). Una de las definiciones más estandarizadas, la de Ambler y Barrow (1996: 187), sostiene que se trata del conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicosociales

¹ Término empleado en la literatura científica sobre Comunicación Corporativa para designar a los públicos de los que depende una determinada organización.

proporcionados por el empleo y con los que se identifica a la empresa empleadora. Moroko y Uncles (2008: 161) lo definen como la suma de esfuerzos de una empresa destinados a comunicar, tanto a públicos internos como a potenciales empleados, que se trata de un lugar ideal para trabajar, algo en lo que coinciden otros autores (Sullivan, 2004; Berthon et al., 2005). Se trata, pues, de un proceso holístico por el cual la organización desarrolla una actitud positiva en sus empleados, así como el compromiso hacia la misma (Sehgal y Malati, 2013: 51).

Las empresas están interesadas en dicha imagen, es decir, en *ser deseadas* en el mercado de trabajo. En primer lugar, por la razón más evidente: poder incorporar como parte de su personal a los que considera más adecuados. En segundo lugar, y como consecuencia, conseguir unos mejores rendimientos respecto a los objetivos estratégicos. En tercer lugar, las dimensiones de clima laboral, satisfacción y motivación se verían reforzadas (se parte de la base de que la realidad interna de la empresa es positiva). Y además, en cuarto lugar, y a nivel externo, los clientes o potenciales clientes percibirían a la entidad como socialmente responsable, pues trata bien a sus colaboradores y muchos profesionales compiten por trabajar allí. "It can be concluded that not only there is a need of creating a satisfaction in minds of employees but there is an urgent need of creating this positivism in the minds of external environment (prospective employees)"² (Mandhanya y Shah, 2010: 47).

Uno de los ejemplos más reconocibles de una empresa que ha logrado proyectar esta imagen positiva como empleadora es la tecnológica Google. "Para algunas personas que buscan trabajo Google es lo más, ya que es donde las personas más

² Se puede concluir que no solo se requiere crear satisfacción en la mente de los empleados, sino que también es necesario generar esa actitud positiva en la mente de públicos externos (potenciales empleados). (Nota: traducción de los autores).

inteligentes hacen las cosas más interesantes” (Poundstone, 2012: 5). La imagen de Google es el resultado de un esfuerzo de comunicación en este sentido, una buena reputación interna basada en una cultura corporativa abierta y participativa, así como en unas condiciones de empleo acordes a dicha filosofía. Según Villafañe (2006), la reputación interna constituye la imagen que los profesionales de una entidad tienen de la organización para la cual trabajan, de forma que “si la reputación corporativa es el reconocimiento que los stakeholders de una empresa hacen del comportamiento corporativo de ésta, la reputación interna es, simple y llanamente, el reconocimiento por parte de los empleados de la empresa de ese mismo comportamiento” (Villafañe, 2006: 25). La condición esencial es que los valores de la empresa y sus formas de actuar sean armónicas, de manera que la dimensión axiológica y la estratégica coincidan.

A pesar de lo común del *employer branding* en el ámbito empresarial, la investigación académica es limitada (Wilden et al., 2010). Las aproximaciones se han realizado, fundamentalmente, desde el área de recursos humanos y de marketing (Edwards, 2009). Desde este ámbito, se propone el concepto de marca como elemento diferenciador frente a los competidores con la intención de captar talento. Esto significa que no solo se limita a un proceso de comunicación externa, sino que debe promoverse, tanto fuera como dentro de la entidad, una visión clara de lo que hace que una firma sea diferente y deseable como empleadora (Backhaus y Tikoo, 2004). Por ello, elementos necesarios del *employer branding* abarcan la identificación de la personalidad de la organización; valores clave de la misma y principios-guía que subrayan como opera como una entidad colectiva (Edwards, 2009). Tal y como reflejan Maxwell y Knox (2009), existe un amplio consenso sobre el hecho de que para conseguir los objetivos señalados, la marca de empleador debería cumplir los

criterios de ser consistente con la imagen de la organización, diferenciarse de la competencia y resultar atractiva para los potenciales públicos. Para Sousa (2013: 51), esta estrategia pasa por sintetizar y transmitir al mercado laboral la propuesta de valor de la empresa, es decir, aquello que puede ofrecer a sus colaboradores: carreras internacionales, imagen, reputación, beneficios y salarios competitivos.

Según el *2014 Employer Branding Global Trends Study Report de Employer Brand International*³, estudio realizado entre octubre de 2013 y febrero de 2014 en base a un total de 1.143 cuestionarios recibidos de 18 países, entre las actividades más mencionadas en relación con el *employer branding*, figuran por este orden: las redes sociales, el desarrollo de una web específica de empleo y campañas de publicidad o marketing específico, todas ellas con más de la mitad de las respuestas totales. La importancia de las nuevas redes también se refleja en la pregunta acerca de cuál es el medio de comunicación principal que se va a emplear a estos efectos, ya que las redes sociales encabezan esa lista, por delante de la web y programas de formación. Además, el 36% de los encuestados afirmaron que el departamento responsable del *employer branding* es el de recursos humanos, seguido de un 11% que señalaba al departamento de marketing. Más de un tercio afirmó que en el período estudiado aumentó la inversión en este ámbito. Casi la misma cifra declara que, aún habiendo una estrategia de *employer branding*, se debe seguir desarrollando y potenciando.

Una de las herramientas 2.0 surgida bajo el paradigma de la Web participativa que puede resultar de interés enmarcada en una estrategia de *employer branding* es la red social profesional LinkedIn, fundada a finales de 2002 por Reid Hoffman.

³ Disponible en: <http://www.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international>

Como explica Barciela (2010), en una época en la que imperan la globalización y lo virtual, y en la que ejecutivos o profesionales (especialmente en telecomunicaciones, TIC, banca/inversión y ventas) se ven obligados a relacionarse con colegas, clientes o proveedores de todo el mundo, estas redes, integradas en la galaxia de la web 2.0, se han expandido a tal velocidad que la palabra vertiginoso puede resultar insuficiente. Tanto es así que “LinkedIn se está convirtiendo en una vía esencial como método de reclutamiento. Sus bajos costes, la posibilidad de llegar a los profesionales directamente, sin intermediarios y sin tener que esperar a que se apunten a un anuncio; el disponer de un CV actualizado, y la ventaja de usar un networking (búsqueda de empleo a través de las nuevas tecnologías y las redes sociales)” la han posicionado como red de referencia en este ámbito (Blasco, 2012: 58).

Desde su nacimiento hasta ahora, la red cuenta con más de 313 millones de usuarios en todo el mundo, de los que más de seis millones y medio están en España (TSP Consulting, 2015).

People from all industries are represented with a large variety of job titles and profiles of high-level executives of all Fortune 500 companies. The average age of a member is 45. LinkedIn serves professional networking, which makes it different from Facebook, MySpace, Netlog and many others that are focused more on personal networking (Vermeiren y Verdonck, 2011: 23)⁴.

⁴ Abarca personas de todo tipo de industrias con gran variedad de puestos de trabajo así como perfiles de ejecutivos de alto nivel de las 500 compañías Fortune. La edad media de los miembros es de 45 años. LinkedIn ofrece una red profesional lo que la diferencia de Facebook, MySpace, Netlog y otras más centradas en redes personales. (Nota: traducción de los autores).

Dicha red social supone una oportunidad para generar negocio (Ramos, 2013), pero también para que empresas y profesionales se pongan en contacto, contribuyendo como plataforma 2.0 a la estrategia de *employer branding* de la entidad. Investigaciones previas han indicado que LinkedIn, Facebook, Twitter y Google + son, por este orden, las redes sociales más empleadas para captar talento (Ferreira, 2014), aunque en los países de habla alemana resulta más popular Xing (Brecht et al., 2011). Sin embargo, la existencia de una estrategia clara de *employer branding* no es habitual para muchas empresas (Axinia, 2011). Para Brecht et al. (2011), las empresas deberían elegir cuidadosamente en qué redes sociales desean estar presentes. Ello debería ir acorde al *target* al que quieren dirigirse ya que los candidatos muy especializados son tan difíciles de localizar a través de las nuevas redes como de los medios tradicionales. Para encontrar a gente joven, recomiendan la presencia en redes como Facebook, mientras que para candidatos con más experiencia, conviene centrarse en redes especializadas como LinkedIn o Xing. Para Comer, experto en consultoría, LinkedIn es una red social de utilidad a la hora de: construir relación, comprender a los candidatos, elegirlos cuidadosamente, atraerlos a una marca particular, así como escuchar a los clientes (Witzig et al., 2012).

Otra de las potencialidades de esta red social es el desarrollo de herramientas específicas, que se van renovando constantemente como parte de su cartera de servicios (sobre todo *Premium*), para medir el grado de éxito en la Red y ayudar en el proceso de captación de talento, entre ellas:

- ✓ *Talent Brand Index*, que mide el alcance de la marca y el número de personas que interactúan con ella. Le ofrece una puntuación y le permite situarse en relación a la competencia. Se mide sobre dos variables: el *Talent*

Brand Engagement (número de gente que ha mostrado un interés proactivo sobre la marca) en relación con el *Talent Brand Reach* (alcance de marca, es decir, personas que la conocen como empleadora). Cepsa, por ejemplo, destacaba su buen resultado en dicho ranking para las empresas energéticas en su informe de responsabilidad corporativa de 2013⁵.

- ✓ *Recruiter*, que ayuda en la localización y contratación de los profesionales que la empresa necesita, optimizando las búsquedas y permitiendo su contacto. Recientemente, LinkedIn ha lanzado la versión móvil para facilitar su uso *anywhere & anytime*.
- ✓ *Career pages*, que sirven para dar a conocer la cultura corporativa; las características y singularidades como marca empleadora y gestionar los puestos de trabajo que la empresa ofrece.

2. Objetivos

La presente investigación pretende conocer cómo las consideradas como mejores empresas empleadoras en España (según el ranking Mercopersonas 2014) utilizan la red social LinkedIn como herramienta de *employer branding* y, por lo tanto, para presentarse como las mejores empresas para trabajar ante sus candidatos. Ello, a su vez, les permitiría captar talento y reforzaría su imagen interna-externa.

Dicho objetivo principal, de carácter complejo, se desglosa en una serie de subobjetivos que permiten operacionalizarlo y crear los indicadores pertinentes:

⁵ Disponible en: http://www.cepsa.com/Informe_Anual_y_de_Responsabilidad_Corporativa_2013/index.html#/58

- Analizar, primeramente, la utilización o no de dicha herramienta 2.0. ¿Es una red social empleada? ¿En qué medida?
- En segundo lugar, evaluar su empleo, a nivel de:
 - ✓ Los contenidos que ofrecen por medio de este canal. ¿Dan información que permita singularizar a la marca en el mercado empresarial como un lugar deseado para trabajar? ¿Qué imagen desean proyectar? ¿Qué formato emplean para ello?
 - ✓ La fuente de los mensajes. ¿Reciclan contenidos de otras redes sociales o crean contenidos específicos para LinkedIn?
 - ✓ Direccionalidad del mensaje. Averiguar si realizan un uso 2.0, es decir, bidireccional y, por tanto, participativo o conversacional de la herramienta.
 - ✓ Recepción e interacción de las publicaciones. Conocer qué contenidos son los mejor acogidos por sus públicos, por cuanto a los dos indicadores que LinkedIn ofrece: número de comentarios y número de recomendaciones.
- En tercer lugar, y tras la evaluación pertinente, deducir una serie de recomendaciones para un uso adecuado de la herramienta al servicio de una estrategia de *employer branding*.

3. Metodología

Para la realización de este estudio, se ha elegido como muestra las veinte primeras empresas que figuran en el ranking Mercopersonas 2014, que monitoriza las mejores empresas para trabajar en España. La realización de dicho ranking, a cargo del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), se basa en el proceso de encuestado a diferentes públicos, en concreto: a) estudiantes universitarios del último curso para identificar las empresas más deseadas para trabajar en España; b) antiguos alumnos de escuelas de negocios; c) directivos de Recursos Humanos; d) empleados de las 100 empresas Merco con mejor reputación corporativa y e) una muestra representativa de la población general. Dichos procesos se complementan con un *benchmarking* o análisis comparativo de las políticas de gestión de personas entre las 100 empresas Merco con mejor reputación corporativa.

Por lo tanto, la muestra de estudio estuvo configurada por:

Tabla 1. Muestra de empresas estudiadas

Posición en Mercopersonas (2014)	Empresa	Seguidores en LinkedIn
1.	Inditex	241.510
2.	Repsol	119.607
3.	Iberdrola	50.457
4.	Santander	250.206
5.	BBVA	87.758
6.	Telefónica	180.930
7.	Google	3.167.113
8.	Mercadona	19.700
9.	Apple	2.245.018
10.	Nestlé	1.142.744
11.	Microsoft	2.221.490
12.	Ikea	292.135
13.	Mutua Madrileña	11.004
14.	Danone	445.158
15.	Caixabank	9.423

16.	Gas Natural Fenosa	28.826
17.	Mapfre	42.937
18.	Siemens	774.884
19.	Deloitte	1.468.880
20/21.	Grupo Mahou San Miguel (en lugar de Once y su Fundación)	15.497

Fuente: Elaboración propia

Dado que Once y su Fundación carecen de perfil en LinkedIn, se recurrió a la siguiente empresa del ranking, en concreto, el grupo cervecero español Mahou San Miguel.

La técnica de investigación empleada fue el análisis de contenido. El análisis de contenido es una técnica "empírica, exploratoria, vinculada a fenómenos reales y de finalidad predictiva" (Krippendorff, 2002: 10). Piñuel y Gaitán (1995) enumeran una serie de pasos que debe seguir el análisis de contenido:

- Selección de la comunicación que será estudiada.
- Selección de las categorías que se emplearán.
- Selección de las unidades de análisis.
- Selección del sistema de medida.

En cuanto a la comunicación a estudiar, dentro de los perfiles de LinkedIn, decidió estudiarse el apartado de portada, en algunos casos denominado Actualizaciones por ser el más dinámico, ya que los contenidos del canal Empleo -cuando lo hay- suelen ser estáticos o reproducir los mismos cambios del canal de presentación (o portada).

En lo referente a las categorías del análisis, se diseñó una ficha de análisis *ad hoc*, puesto que se carece de estudios y herramientas previas que representen una

metodología de referencia a nivel de análisis de contenido para el presente estudio. Dicha ficha se compone atendiendo a los siguientes ítems de interés: el tema de la actualización, el formato predominante, la fuente del contenido, el carácter unidireccional o bidireccional del mismo, el idioma empleado y, finalmente, el grado de participación que genera por cuanto a comentarios y recomendaciones (los dos indicadores ofrecidos de forma transparente por la plataforma). Además, se presta atención a la imagen y texto de autodefinición de la portada como un indicador más de la estrategia comunicativa empleada y se registra la presencia/ ausencia del subcanal Empleo.

La unidad de análisis es, por tanto, a nivel macro, el canal empresarial en LinkedIn, y, a nivel micro, las actualizaciones.

Se revisaron, como ya se ha dicho, los 20 canales de dicho conjunto de empresas y 169 posts o actualizaciones, es decir, las últimas cinco entradas de contenido en cada uno de ellos para cada uno de los dos períodos de análisis: del 18 al 23 de marzo y del 25 al 31 de mayo de 2015.

4. Contenido

4.1. Uso de LinkedIn. Presencia/ausencia de apartado Empleo

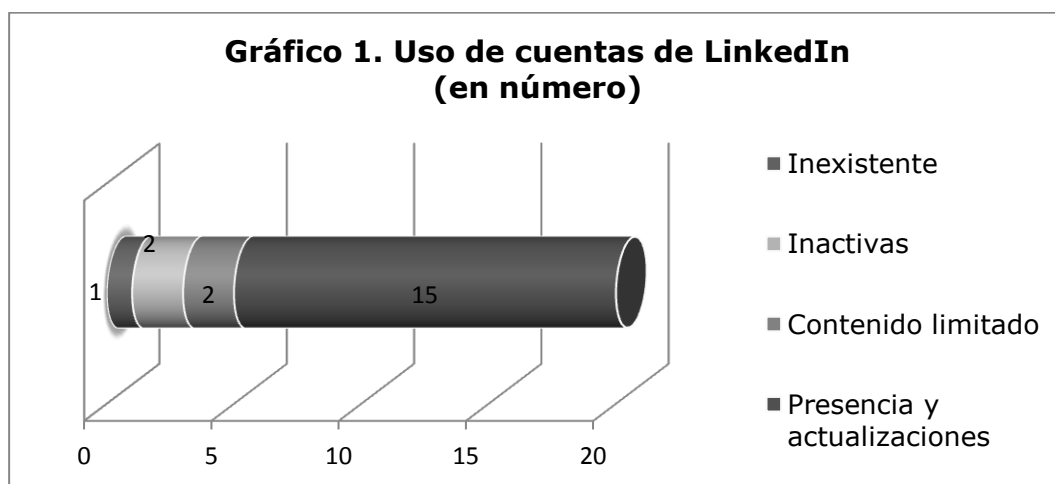
De las 20 empresas analizadas, una (Once y su Fundación) no pudo formar parte del estudio por carecer de presencia en esta red social profesional. Pero además, dos de ellas, en concreto Gas Natural Fenosa y Mercadona, cuentan con un escueto perfil de presentación, pero no lo utilizan, es decir, no publican ningún tipo de actualización

y además, por tanto, carecen de canal Empleo. El caso de Mapfre resulta curioso porque en la primera cata (el primer período de estudio) carecía de actualizaciones en su perfil, que sí estaba generado, mientras que en la segunda, había aportado tres actualizaciones (las tres ofertas de empleo). Gas Natural utiliza la identidad gráfica corporativa y la autodefinición en portada, Mercadona solo cubre los datos básicos (nombre, sector, tipo de financiación, sede y tamaño de empresa).

Si el primer elemento se considera un ajuste metodológico, de la muestra de análisis, un 90% de las empresas mejor consideradas para trabajar en España emplea esta red social profesional de forma activa, mientras que un 10% reserva su espacio en la red, pero no la utiliza.

El porcentaje baja a un 85% si se incluye la ausencia de la Once como parte del análisis empírico.

Por otra parte, Ikea solo presenta cuatro actualizaciones en su perfil, lo que indica una muy reciente activación de uso de dicha red social (contenido limitado). La misma consideración puede aplicarse a Mapfre por lo ya indicado.



Fuente: Elaboración propia

De los 20 canales de LinkedIn analizados, ocho se corresponden con empresas que tienen su sede fuera de España (Microsoft, Ikea, Google, Danone, Siemens, Deloitte, Apple y Nestlé). Hay que matizar que dichas empresas no crean un segundo perfil en LinkedIn adaptado a su filial española o ibérica, sino que funcionan en dicha red social profesional con un único canal corporativo, vinculando su estrategia de comunicación a las dinámicas, valores y políticas de empresa del grupo, no de delegaciones o filiales a nivel español o ibérico, que, sin embargo, desarrollarán su adaptación propia de la cultura corporativa.

En relación a la presencia/ausencia de un apartado específico denominado Empleo, catorce de los veinte perfiles de LinkedIn cuentan con él (hay que tener en cuenta que de los seis que carecen del mismo, dos son empresas que no están utilizando activamente la herramienta).

El subcanal Empleo ofrece un apartado fijo, poco mutable (por ello se decidió analizar la portada del perfil, que es la que refleja las actualizaciones del mismo), donde las empresas explican su misión, visión y valores habitualmente en formato vídeo.

4.2. Autodefinición en imagen y texto

En relación a las imágenes de fondo o de perfil, resultan de importancia porque constituyen la primera impresión visual de quien accede al portal. Tras la revisión efectuada, cabe diferenciar tres tendencias:

En primer lugar, el uso de la identidad gráfica corporativa (logotipo, imagotipo o isotipo) como elemento visual predominante. Así lo hace Inditex, que emplea su logotipo en primer término y prioritario (justo debajo incluye la url de la web), para presentar en segundo término al conjunto de marcas que forman parte del grupo. Dado que no hay imagen asociada, se despersionaliza la entidad. Podría encuadrarse en esta tendencia también la empresa Mutua Madrileña, que centra su protagonismo visual en el logotipo, que, no obstante, lo integra en una imagen. Se ve de fondo una mujer sonriente que está detrás de lo que parece una pantalla táctil seleccionando alguna de las funciones que ofrece el menú, en este caso, la de atención al cliente o foro de opiniones entre otras opciones como una casa, un coche y una moto, en alusión a los seguros, y una bola terráquea (en referencia al entorno global de la empresa).

En segundo lugar, el uso de localizaciones como temática visual prioritaria. Es el caso de la imagen del grupo Mahou San Miguel, una foto de una cervecería clásica en un almacén típicamente histórico que hace alusión a la historia del grupo (125 años). Se tomó un día soleado que resalta los tonos cobrizos y dorados para subrayar el carácter prestigioso de la marca. La localización también es lo importante en la imagen de Iberdrola, aunque por otro motivo, pues en este caso, se nos presenta un paisaje de aerogeneradores en un entorno agradable, junto a un río y con un cielo azul, en alusión a la importancia del respeto al medioambiente para la compañía. La tecnológica Siemens utiliza una imagen de autoidentificación relacionada con un evento que le interesa especialmente. Se trata de la feria de Hannover, una de las ferias tecnológicas más importantes del mundo, que se celebrará en abril y donde estarán ubicados en el pabellón 9. La imagen refleja lo que podría ser un plano de un *stand* de una feria con gente pasando por allí para ver las innovaciones tecnológicas

propuestas a través de tablets y pantallas transparentes con códigos binarios. Especialmente destacable es la imagen de Google, la única empresa que utiliza el interior de sus instalaciones como imagen de autopresentación. Se trata del *hall* de una de sus sedes, donde nos dan la bienvenida las letras del logotipo en grande, invitándonos a pasar. El hecho de abrirnos las puertas, literalmente, en su imagen identitaria transmite transparencia y la sensación de que ya nos están haciendo partícipes de la empresa aun cuando no formemos parte de ella. Es una apuesta diferente respecto a las demás e interesante en este sentido.

En tercer lugar, convertir a las personas en protagonistas de la imagen. En esta tendencia, habría que diferenciar dos posibilidades: a) presentar a profesionales o personas a modo individual y b) presentarlos conjuntamente, lo que incide en la idea de equipo.

En la primera opción se enmarcan las estrategias de Danone, Repsol o Microsoft. Danone prioriza una imagen bucólica de un niño que corre con una especie de varita mágica. Se trata de la expresión de su filosofía de empresa especialmente centrada en los más desprotegidos. Repsol nos muestra como imagen de perfil a un chico joven, uno de sus profesionales (pues va vestido con la ropa corporativa, en el casco lleva el isotipo de la entidad) mirando al horizonte, seguro y confiado, en una fotografía en la que predominan los tonos anaranjados propios de su identidad gráfica. Por su parte, en el perfil de Microsoft se ve a un hombre/empleo con una experiencia de trabajo satisfactoria en un entorno informal que podría ser su hogar o la oficina. Tiene un portátil verde apoyado en el regazo. Junto a ese color, los zapatos rojos, y la chaqueta azul se reflejan los colores del logo de Microsoft a falta del amarillo (hay objetos de ese color en la mesa). Se podría interpretar que Microsoft facilita

soluciones creativas en o para cualquier entorno y/o que sus profesionales viven en un entorno distendido y moderno, disfrutando de su trabajo.

En la segunda posibilidad, se encuadran las intenciones comunicativas de banco Santander, Caixabank, Ikea o Nestlé, aunque de modo diverso. Mientras que las entidades bancarias optan por un grupo de personas dialogando para transmitir la idea de horizontalidad y equipo, la representación de un *collage* de rostros de personas de diferente edad, sexo, raza y perfil profesional es empleada tanto por Nestlé como por Ikea. En el caso de Ikea, se ven obreros, pero también empleados de la empresa con sus característicos polos amarillos. Parece reflejar un aspecto que tiene importancia en la filosofía de empresa, que es la importancia del individuo dentro de una gran familia que es Ikea.

Deloitte y Apple son las excepciones a las tendencias ya comentadas. Deloitte tiene como imagen de perfil un mural grafitero –incidiendo en la idea de modernidad- que recoge la filosofía de la empresa, por ejemplo, hay referencias a una de las entradas estudiadas en el sentido de dar instrucciones sobre como formar a líderes, todo combinado en tonos azul y verdes, sus colores corporativos. Apple, por su parte, apuesta por una imagen de producto, en concreto un móvil con una flor en la pantalla, atendiendo a sus especificidades de diseño y usabilidad.

Con respecto al texto, se ha analizado el idioma de presentación y el eslogan (fórmula de autodefinición sintetizada). Independientemente del idioma que empleen en las actualizaciones, las empresas españolas (excepto Inditex y BBVA) han elegido redactar en español sus textos de presentación y las referencias a España son un denominador común en sus autodefiniciones (marca España).

En cuanto a los lemas de presentación, trece de los veinte perfiles analizados carecen de eslogan, con lo que evitan la posibilidad de fijarse en la mente de los usuarios asociados a una frase clave.

Las referencias al equipo y la llamada a los futuros profesionales es uno de los temas empleados (caso de Repsol, Santander o Microsoft). También la propia visión de la empresa, es decir, a qué aspira (Danone o BBVA). Siemens es un caso particular porque se centra, al igual que con la imagen, en un evento en el que tendrá presencia (feria tecnológica de Hannover) y, por lo tanto, utiliza la plataforma LinkedIn como un medio más mediante el que darle difusión (finalidad promocional, por tanto).

El lema o eslogan consiste en un texto muy visual –junto con la imagen a la que acompaña- que puede resumir muy bien la presentación que hace de sí misma la empresa para quien no va a detenerse a leer la introducción completa. Ofrece una clave interpretativa a golpe de vista. Todos los lemas presentes se encuentran en inglés para favorecer su presentación en un entorno globalizado.

Tabla 2. Empresas y lemas de presentación

Empresa	Lema?	Texto
Inditex	x	--
Repsol		A team committed to the future
Iberdrola	x	--
Santander		Develop your professional career in one of the world's best banks. We are Santander
BBVA		BBVA, we're working towards a better future for people
Telefonica	x	--
Google	x	--
Mercadona	x	--
Apple	x	--
Nestlé		There's more to life at Nestlé
Microsoft		Come as you are. Do what you love.

Ikea	x	--
Mutua Madrileña	x	--
Danone		Bringing health through food to as many people as possible
Caixabank	x	--
Gas Natural Fenosa	x	--
Mapfre	x	--
Siemens		Meet Siemens at Hannover Messe 2015
Deloitte	x	--
Mahou San Miguel	x	--

Fuente: Elaboración propia

4.3. Temas tratados

De las 169 actualizaciones analizadas, los temas relacionados con la actualidad de la empresa son los más presentes en los perfiles analizados (en un total de 45 actualizaciones). En el extremo opuesto, los asuntos relativos al medio ambiente (o a la sostenibilidad), la política de recursos humanos, la formación de los colaboradores y a la política interna de la entidad son los menos habituales. No existe, por tanto, una gran transparencia sobre las políticas concretas que definen el ambiente interno de la entidad.

Bajo la categoría de Otros, se han englobado informaciones que pueden resultar de utilidad para los profesionales como consejos sobre cómo superar una entrevista de trabajo o recomendaciones para que las reuniones no se alarguen. También las actualizaciones relativas al día internacional de la mujer trabajadora (8 de marzo), fecha de relevancia que las empresas aprovecharon para felicitar, así como para

reflexionar sobre cuestiones de interés en este ámbito (como, por ejemplo, la mujer en los estilos de liderazgo).

Las ofertas de empleo y los contenidos relacionados con la acción social de la empresa se encuentran entre los contenidos que podrían considerarse habituales, aunque el primer elemento quizás en menor medida de lo esperable. La acción social destacada en LinkedIn está relacionada con programas de voluntariado de los trabajadores, programas de empleo para jóvenes, programa de recogida de alimentos e iniciativas sociales solidarias.

Los temas de actualidad del sector o del área de actividad empresarial completan el paisaje temático predominante en los canales de LinkedIn y complementan la línea estratégica mayoritaria de información sobre las novedades o actualidad que afecta a las empresas.

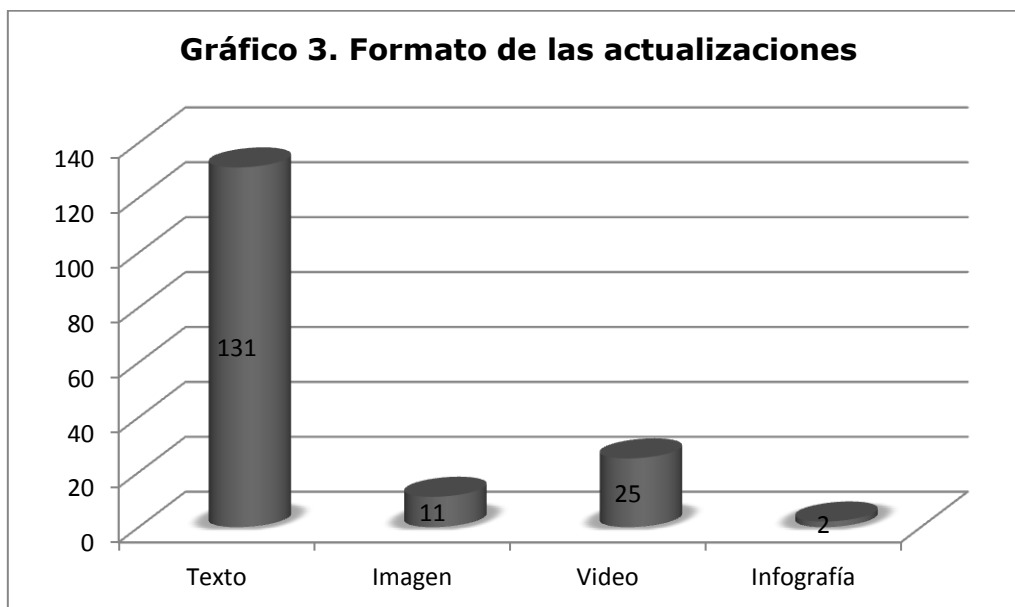


Fuente: Elaboración propia

4.4. Formato y fuente de contenidos

El formato predominante es el textual, aunque la mayoría de las actualizaciones se complementan con una imagen que, en contadas ocasiones –solo once- desempeñan un rol protagonista. Los vídeos inician su despegue, generalmente vinculando el perfil de la empresa en LinkedIn con su espacio en Youtube, lo que les permite reciclar los contenidos audiovisuales generados.

La infografía presenta un empleo anecdótico.



Fuente: Elaboración propia

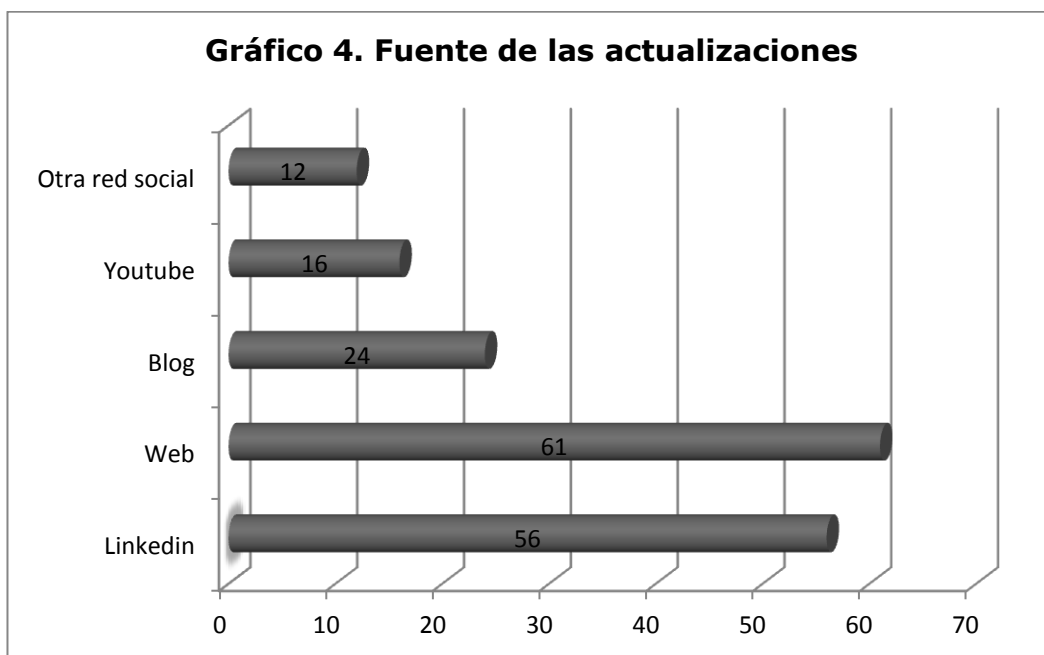
Con respecto a las fuentes de los contenidos, se encuentran bastante igualados los contenidos creados para LinkedIn que los procedentes de la web corporativa de la entidad.

Vincular la actualización con la web corporativa constituye una manera de redirigir e incrementar el tráfico hacia la web, al tiempo que se mantiene la coherencia en los

contenidos, pues el texto no suele modificarse de forma que se reproducen las primeras líneas en la actualización que corresponden a la nota de prensa o información publicada. Sin embargo, esto sí podría estar relacionado con una tendencia a contenidos más unidireccionales (lo que se comprobará en el siguiente epígrafe de resultados).

Por otra parte, ello también se encuentra vinculado al hecho de que la temática predominante sea la de actualidad empresarial, un tipo de contenido propio de las actualizaciones en las webs corporativas.

También se han detectado como fuentes secundarias los blogs de la entidad, así como sus canales en Youtube o Facebook.



Fuente: Elaboración propia

4.5. Interacción y contenidos más participados. Idioma empleado

Los contenidos registrados que han recibido una mayor respuesta por parte de los usuarios son los de las empresas Google y Nestlé, que alcanzan cifras a nivel de recomendaciones y comentarios muy por encima de las restantes entidades.

Debe tenerse en cuenta que Google es la organización con un mayor número de seguidores del total analizado, por lo que podría preverse una alta participación, pero existen otras empresas con magnitudes similares y del mismo sector (Microsoft o Apple) que forman parte de la muestra de estudio y no logran sus altos niveles de interacción.

En concreto, la temática de acción social está entre los contenidos que generan más *feedback* entre los usuarios, así como lo que podríamos denominar “branded content”, iniciativas o información proporcionadas por la marca que ofrecen información de interés adecuada al ámbito del empleo (desde cómo superar entrevistas de trabajo a cómo evitar que se alarguen las reuniones). El ranking de los diez contenidos más participados son:

Tabla 3. Contenidos de LinkedIn más recomendados

Empresa	Tema	Título	Nº recomendaciones	Nº comentarios
Google	Acción social	Reconocimiento a la mujer informática	2986	102
Nestlé	Acción social	Felicitación por el día internacional de la mujer	1991	44
Nestlé	Política RRHH	¿Sabes que somos un equipo plural y diverso?	1850	131
Inditex	Acción social	Inditex dona más de un millón de euros para ayuda	1223	68

		humanitaria en Nepal		
Google	Otro	¿De qué estás más orgulloso de tu carrera?	1032	275
Nestlé	Acción social	Nestlé publica su balance 2014 de acción social	818	25
Google	Otro	Consejos para superar una entrevista de trabajo	754	26
Google	Acción social	Campaña #InspireGirls with us	674	16
Inditex	Actualidad empresa	Zara Home llega a Australia	452	17
Nestlé	Otro	Declaración positiva de empleado sobre Nestlé y fotografía	451	43

Fuente: Elaboración propia

Los contenidos más participados de las empresas españolas los logra Inditex, la única que consigue entrar en el ranking internacional.

Si se limita el ranking a las empresas españolas, la entidad bancaria Santander, al margen de Inditex, consigue unas magnitudes de interacción más modestas pero reseñables. La temática medioambiental, la acción social y novedades empresariales en positivo comparecen como efectivas a nivel de recomendaciones.

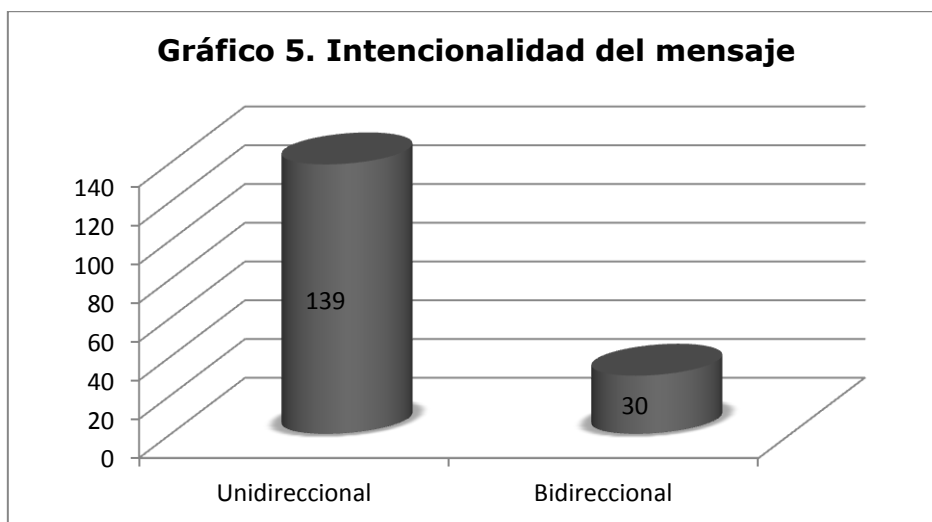
Tabla 4. Contenidos de LinkedIn de empresas españolas más recomendados

Empresa	Tema	Título	Nº recomendaciones	Nº comentarios
Inditex	Actualidad empresa	Apertura de nueva tienda de Zara en Copenhague	437	11
Santander	Acción Social	Inclusión en un <i>top ranking</i> como empleador para mujeres	361	18
Santander	Actualidad empresa	Santander da un giro a su estrategia comercial	294	22

Inditex	Medioambiente	Premio sobre Desarrollo Sostenible para la gestión de la cadena de suministro de Inditex	203	0
Santander	Medioambiente	UkSantander patrocina empleo bicicleta	214	5
Santander	Actualidad empresa	UkSantander. Premio a uno de los mejores lugares para trabajar	187	1

Fuente: Elaboración propia

En líneas generales cabe destacar que los mensajes propuestos por las empresas analizadas son, mayoritariamente, unidireccionales, es decir, su finalidad en sí no es la participación de otros usuarios, sino dar a conocer un determinado contenido (lo que puede dar pie a ser comentado o recomendado, o no). Ello incide, lógicamente, en la participación generada.



Fuente: Elaboración propia

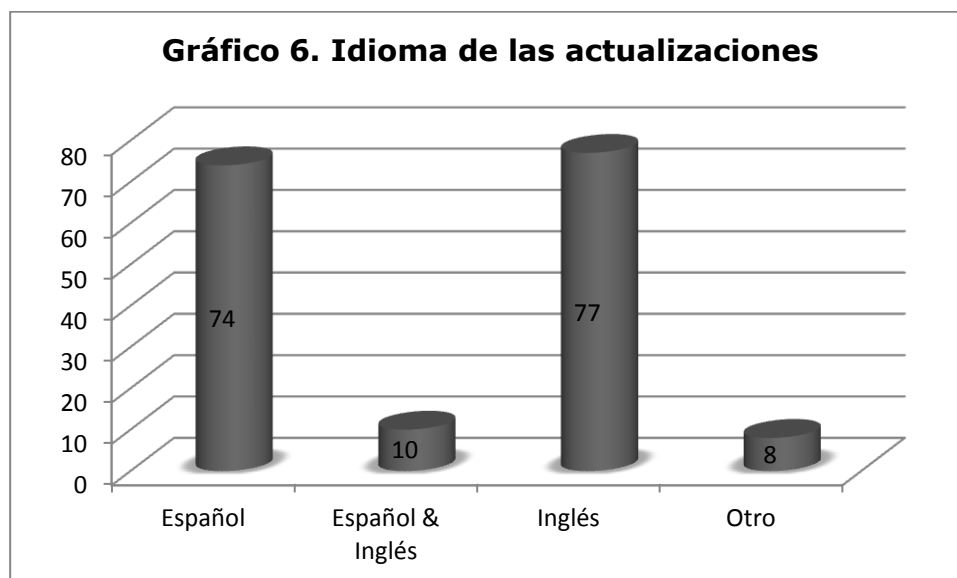
Los mensajes que han sido categorizados como bidireccionales presentan tasas de participación elevadas en todos los casos, por lo que cabe inferir que si se busca un

uso 2.0 de la herramienta debe procurarse no emplearla como un tablón de anuncios, sino buscando la conversación.

En cuanto al idioma empleado, el español e inglés se encuentran bastante igualados, mientras que el empleo de la doble fórmula o el uso de otros idiomas en las actualizaciones es minoritario.

El elevado empleo del inglés se explica teniendo en cuenta que ocho de las empresas del estudio tienen la sede del grupo fuera de España y se estudiaba su perfil corporativo, con lo que resulta lógico que empleen el inglés como idioma de uso habitual.

Por otra parte, las empresas españolas también lo usan en ocasiones cuando se refieren a novedades relativas a filiales del grupo en países de habla inglesa o a ofertas de empleo para alguno de estos países.



Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

El empleo de LinkedIn es mayoritario por parte de las empresas más reconocidas a nivel de empleabilidad en nuestro país. Sin embargo, todavía se detecta un uso presencial, es decir, basado simplemente en “estar”, lo que revela la ausencia de la integración de LinkedIn como herramienta de una estrategia de *employer branding*. No es la tendencia mayoritaria, pero llama la atención por ser empresas notorias, de gran tamaño y preocupadas por su imagen, que aún así tienen elevadísimas cifras de seguidores en esta red social profesional. Ello quiere decir que existe un público interesado en lo que tenga que aportarles por medio de este canal y que está siendo descuidado al no ofrecerles ningún contenido.

A partir de ahí y en un diagnóstico de síntesis, puede concluirse que la muestra de empresas analizadas realiza mayoritariamente un uso unidireccional de la herramienta basándose sobre todo en las actualizaciones de la web corporativa con temas que afectan a la actualidad de la empresa en formato texto y en español o inglés en función del ámbito prioritario de difusión de la información.

Cabe matizar, además, que no se crean perfiles deslocalizados, sino que se busca la canalización de un mensaje único por medio de un solo perfil corporativo en LinkedIn, a pesar de que se trate de empresas transnacionales. No obstante, su interés por comunicar a nivel global se muestra en el empleo del inglés como segundo y en múltiples ocasiones primer idioma de referencia.

Algunas recomendaciones extraídas del presente estudio y aplicables al uso de LinkedIn como herramienta de *employer branding* son:

1. Elección de una imagen y de un lema adecuado. No debe desaprovecharse la oportunidad de asociar la imagen de la empresa con un *leitmotiv* que exprese la esencia de su personalidad en relación a sus profesionales (de presente y de futuro). El hecho de no haberlo definido en la mayoría de los casos sugiere un uso poco estratégico de la herramienta.

A nivel de imagen de perfil de LinkedIn, no se recomiendan imágenes de producto (caso Apple), ni poco expresivas (caso BBVA), sino aquellas que mejor apelen al lado humano de la entidad. Las imágenes de equipo son habituales, pero es necesario reconocer el acierto de Google, por ejemplo, al abrirnos las puertas desde el primer momento, desde esa imagen inicial en esta red social en alusión a darnos la bienvenida y a mostrarnos transparencia.

2. Los contenidos de acción social y “branded content” (contenidos de interés en un ámbito laboral transversal) generan más *feedback* que otros tipos de contenidos.

Los usuarios suelen felicitar a las empresas por sus iniciativas de responsabilidad social (lo que se traduce en recomendaciones), además de mostrarse interesados o agradecidos cuando se les aporta contenido que puede serles de interés.

Idear o segmentar parte de la estrategia de responsabilidad social para LinkedIn puede resultar una alternativa útil. Ambas temáticas son importantes para crear relación con los públicos profesionales.

3. Evitar la estrategia de *espejo* respecto a la web. Si bien es cierto que la web corporativa ofrece información de interés sobre la actualidad de la empresa y

del sector, LinkedIn es una plataforma que se dirige a un público específico (redes sociales profesionales).

Debe filtrarse o seleccionarse aquella información de la web que cobre sentido compartir en LinkedIn, teniendo bien definido el target al que se dirige la entidad.

4. Realizar un uso 2.0 o participativo de la herramienta. La actitud de escucha y diálogo debe empezar desde cualquier canal o plataforma (también *online*). La entidad que escucha a sus empleados es la que muestra una actitud receptiva en dicha red social profesional, pero para ello resulta útil lanzar preguntas (signo de interés por los públicos) o crear alguna campaña en *social media* en la que puedan participar. En un contexto de predominio del mensaje unidireccional, esto les ayudaría a diferenciarse en el mercado de empleadores.
5. Diversificar los formatos de las actualizaciones. En una sociedad visual y de la imagen, resulta paradójico que el textual siga siendo el formato predominante. Además, es significativo que de los diez contenidos que más han fomentado la interacción, cinco sean imágenes y uno un vídeo, lo que parece indicar que animan más a la participación otro tipo de formatos que el estrictamente textual. Sirve también como recomendación para crear una estrategia diferenciada en LinkedIn.
6. Favorecer la transparencia desde dentro hacia fuera. En general se detecta un bajo volumen de actualizaciones sobre acciones internas y política de recursos humanos de la entidad, probablemente porque no suelen ser materia prima de las novedades de la web corporativa. Sin embargo, si el objetivo es que los profesionales o especialistas de la sociedad de los saberes

especializados conozcan mejor a la entidad, debe aplicarse una mayor transparencia para que desde fuera (LinkedIn) pueda verse algo más de lo que ocurre de puertas adentro (clima interno).

Una forma de hacerlo es proporcionarle un mayor protagonismo a los empleados actuales, bien para que aporten consejos o información útil (determinados contenidos suelen venir de la mano de los profesionales de Recursos Humanos), bien como un reconocimiento interno-externo de su tarea.

El presente trabajo abre una línea de investigación hasta ahora poco explorada a nivel nacional e internacional. La herramienta de estudio se ha revelado como útil a la finalidad propuesta y replicable en futuros estudios de esta índole. La finalidad comparativa entre estrategias y/o perfiles organizacionales diferentes podría resultar de interés.

6. Bibliografía

Ambler, T. y Barrow, S. (1996). "The employer Brand". *Journal of Brand Management*, 4: 185-206.

Arismendi, L. C. M. (2010). "El endomarketing como estrategia para el reclutamiento de personal". Trabajo Fin de Grado, Caracas, Universidad Simón Bolívar.

Axinia, E. (2011). "What is the future of employer branding through social media?: a Delphi study among academics". University of Twente. Consulta 10 de marzo de 2015 (<http://essay.utwente.nl/61493/>)

Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding". *Career Development International*, 9(5): 501-517. Consulta 10 de febrero de 2015 (<http://dx.doi.org/10.1108/13620430410550754>)

Barciela, F. (2010). "La nueva fiebre del "networking": LinkedIn y Xing se disputan el millonario negocio de los contratos profesionales". *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, 150: 28-32.

Berthon, P., Ewing, M. y Hah, L. L. (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding". *International journal of advertising*, 24(2): 151-172.

Blasco Camacho, M. (2012), "LinkedIn como herramienta de búsqueda de trabajo". *Training & development digest*, 86: 58-59.

Brecht, F., Koroleva, K. y Guenther, O. (2011). "Increasing Global Reach: Using Social Network Sites for Employer Branding". *Wirtschaftsinformatik Proceedings*: 983-992. Consulta 12 de marzo de 2015 (<http://aisel.aisnet.org/wi2011/17>)

Druker, P. (1998). *La sociedad postcapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.

Employer Brand International (2014). *2014 Employer Branding Global Trends Study Report*. Consulta 20 de marzo de 2015 (<http://www.employerbrandinternational.com/#!publications/ci76>)

Ferreira Fernandes, M. de C. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas*. Porto: Instituto Politécnico do Porto. Consulta 16 de febrero de 2015

(<http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/5266>)

Krippendorff, K. (2002): *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.

Edwards, Martin R. (2009). "An integrative review of employer branding and OB theory". *Personnel Review*, 39(1): 5-23. Consulta 17 de febrero de 2015 (<http://dx.doi.org/10.1108/00483481011012809>)

Mandhanya, Y., y Shah, M. (2010). "Employer branding - a tool for talent management". *Global Management Review*, 4(2): 43-48.

Maxwell, R. y Knox, S. (2009). "Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm". *Journal of*

Marketing Management, 25(9-10): 893-907. Consulta 14 de marzo de 2015
(<http://dx.doi.org/10.1362/026725709X479282>)

Moroko, L. y Uncles, M.D. (2008). "Characteristics of successful employer brands".
Journal of Brand Management, 16(3): 160-175. Consulta 14 de marzo de 2015
(<http://dx.doi.org/10.1057/bm.2008.4>)

Piñuel, J. L. y Gaitán, J. A (1995): *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid: Síntesis.

Poundstone, W. (2012). *Are you smart enough to work at Google?*. New York: Back Bay Books.

Ramos, D. (2013), "Por tu tarjeta te conocerán: LinkedIn permite llegar a una gran base de clientes y generar imagen de marca". *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, 191: 44-47.

Sehgal, K. & Malati, N. (2013). "Employer branding: a potent organizational tool for enhancing competitive advantage". *The IUP Journal of Brand Management*, 10(1): 51-65. Consulta 12 de febrero de 2015

(http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2256272)

Sousa Nascimento, A. C. (2013). *A marca do empregador "employer branding" como meio de atrair pessoas para as organizações*. Guarda: Escola Superior de Tecnologias e Gestao. Consulta 09 de febrero de 2015 (<http://hdl.handle.net/10314/1437>)

Sullivan, J. (2004). "Eight elements of a successful employment Brand". *ER Daily*, 23: 501-517.

Vermeiren, J. & Verdonck, B. (2011). *How to really use LinkedIn*. Second edition. Consulta 2 de marzo de 2015 (<http://www.how-to-really-use-LinkedIn.com>)

Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson Educación.

Wilden, R., Gudergan, S. y Lings, I. (2010). "Employer branding: strategic implications for staff recruitment". *Journal of Marketing Management*, 26(1-2): 56-73. Consulta 30 de enero de 2015 (<http://dx.doi.org/10.1080/02672570903577091>)

Witzig, L., Spencer, J. y Galvin, M. (2012). "Organizations' use of LinkedIn: An analysis of nonprofits, large corporations and small businesses". *Marketing Management Journal*, 22(1): 113-121. Consulta 27 de enero de 2015 (<http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2012-Spring/MMJ-2012-Spring-Vol22-Issue1-Complete.pdf#page=120>)