



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Organización Empresarial II: “La Responsabilidad Social Corporativa, Recursos Humanos y Marca Empleador: Un estudio de Inditex”

Presentado por:

Jin Hee Mun De Souza

Tutelado por Teresa García Merino

Valladolid, 11 de Julio de 2019

Por ter me acolhido quando eu precisava, por ter me ensinado a força que uma mulher acha em sí e por ter me feito companhia no caminho do meu descobrimento: obrigado por cada um dos seus esforços.

Gratidão eterna às mulheres da minha vida: minha avó, minha mãe, minha irmã e cada uma das pessoas que me ensinaram mais de mim mesma.

Jin.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	5
2.1 DEFINICIÓN DE RSC	5
2.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN.....	6
2.3 DIMENSIONES DE LA RSC	7
2.4 ESFERAS DE ACTUACIÓN GENERAL PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE RSC	9
2.5 POLÍTICAS PARA EL FOMENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ÁREA DE RRHH	12
2.6. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE LA RSC A LOS RRHH	14
3. MARCA EMPLEADOR	15
3.1 MARCA EMPLEADOR: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN	15
3.2 CREACIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR: ETAPAS Y FACTORES DETERMINANTES.....	17
3.3 BENEFICIOS DEL DESARROLLO DE LA MARCA EMPLEADOR	20
4. APLICACIÓN EMPÍRICA.....	21
4.1 METODOLOGÍA	21
4.2 ANÁLISIS DEL CASO INDITEX: ESTRATEGIA DE RSC Y LA MARCA EMPLEADORA	22
5. CONCLUSIONES.....	29
BIBLIOGRAFÍA.....	32
WEBGRAFÍA	34
ANEXO.....	36

ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

Tabla 2.3: Actuaciones de la dimensión externa e interna.....	9
Figura 3.2: Fases para el proceso de creación de la ME.....	17
Tabla 3.3: Valores asociados a la ME.....	20
Gráfico 3.3: Valores asociados a la ME	21
Tabla 4: Ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo.....	36
Tabla 4.1: Ranking Merco Talento.....	36
Figura 4: Compromiso con el uso de los recursos.....	37
Figura 4.1: Diálogo con los Grupos de Interés.....	37
Figura 4.2: Inditex Careers, instrumento de ME.....	38
Figura 4.3: Horas de formación por área geográfica.....	38
Figura 4.4: Herramientas para el diálogo con los RRHH.....	39
Figura 4.5: Inditex Careers y su contenido RSC en web.....	39

RESUMEN

Un comportamiento ético y sostenible por parte de las empresas se ha convertido en una exigencia global por parte de la sociedad. En este contexto, la Responsabilidad Social Corporativa, o RSC, es un elemento clave que, integrada en las organizaciones, permitirá influir en la creación de valor de la empresa en diversos ámbitos, entre ellos el de la atracción y retención de talento humano.

Este trabajo busca conceptualizar la RSC y analizar las formas que las empresas tienen a su disposición para integrar la RSC en sus actividades, enfocándonos de manera especial en su influencia sobre los recursos humanos, o RRHH. Al mismo tiempo, procuramos entender la conexión entre la RSC y su influencia sobre un factor importante para los RRHH; la Marca Empleador, o ME, abordando su concepto, proceso de creación y beneficios.

Buscando aportar un tratamiento empírico, se tratará en el último punto, de manera breve y descriptiva, el análisis de la estrategia e iniciativas en RSC por parte del Grupo Inditex en sus distintas áreas, y su influencia sobre su ME.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Marca Empleador, Recursos Humanos.

Clasificación JEL: M12 (Gestión de Personal), M14 (Cultura Corporativa; Responsabilidad social corporativa)

ABSTRACT

It is known that society has been increasingly demanding a more ethical and sustainable approach from companies. In this context, Corporate Social Responsibility, also known as CSR, is a key element that will allow organizations to generate added value in different fields of its activity, among one of them, attracting and retaining human talent.

This study seeks to understand the concept of CSR and clarifying the ways in which companies can integrate CSR into its activities, as well as focusing on CSR' influence over its human resources. Simultaneously, we seek to understand CSR influence over the Employer Branding, addressing its concept, creation process and the benefits associated to it.

As we also wish to provide a empirical contribution, the final part of this study will tackle on the descriptive analysis of Group Inditex' strategies and initiatives on CSR throughout various functional areas and its influence over its Employer Branding.

Keywords: Corporate social responsibility, human resources, employer branding.

JEL Classification: **M12** (Personnel Management), **M14** (Corporate Culture; Social responsibility)

1. INTRODUCCIÓN

La relación intrínseca que se da entre el entorno, las dimensiones sociales, ambientales, económicas, y las crecientes demandas por actuaciones empresariales éticas y responsables, han resultado ser un motivador para el creciente interés en la RSC. La RSC se enmarca en una serie de prácticas voluntarias de carácter medioambiental, laboral, ético-social y de gobierno corporativo que se consideran cruciales para la creación de valor sostenible para la empresa, a largo plazo. Diversos estudios han demostrado la importancia de la RSC sobre activos tangibles e intangibles de la esfera de la empresa. Uno de los activos intangibles que buscamos explorar mediante la RSC es la ME. La ME supone uno de los elementos centrales para la creación de valor añadido para las empresas, ya que permite distinguir a la organización como un lugar atractivo para el trabajo y por medio de ello, atraer y retener el capital humano. Esta área de estudio ha fuertemente desarrollada por autores como Amber y Barrow (1996), Dell y Ainspan (2001), Backhaus y Tikko (2004) y Jiménez y Aguado (2017).

La influencia de la RSC sobre el atractivo de una empresa para sus candidatos ha podido ejemplificarse mediante el estudio de Global Tolerance (2012), donde el 44% de los encuestados ha considerado que un trabajo que contribuyera a la sociedad era más importante que percibir un salario más alto, y un 36% consideraron que se comprometerían más con sus trabajos si sus empresas beneficiaran a la sociedad. Este mismo estudio, en 2015, indicó que el 68% de sus encuestados consideraban que las organizaciones deben generar más efectos positivos a nivel social y medioambiental. En esta línea, el estudio Nielsen (2014) indica que un 67% de su muestra preferiría trabajar para una empresa socialmente responsable. Teniendo en cuenta la relevancia de la RSC tanto en el desarrollo de las actividades de la empresa como para la creación de valor añadido en sus activos intangibles, nuestro propósito mediante este trabajo es explorar ambos conceptos y divisar la influencia de la RSC sobre la ME, centrándonos de manera especial en los RRHH. Para ello, proponemos la exploración teórica de cada concepto, atendiendo primero a la RSC, su conceptualización, esferas de estrategia y, en especial, las iniciativas

que influyen sobre los RRHH, y los beneficios asociados a éstos, para después plantear a la ME, abordando su definición, proceso de creación y beneficios. Teniendo en cuenta la poca abundante literatura que instrumentaliza ambos conceptos, y buscando contribuir al desarrollo de su materia mediante un tratamiento integral del asunto planteado, proponemos el estudio de la estrategia de RSC de Inditex, prestando especial atención a sus iniciativas en el ámbito de RRHH, entendiendo a éstas como actividades cruciales para el éxito de su ME.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

2.1 Definición de RSC

A día de hoy, todavía no existe un consenso definitivo para la definición de la RSC. Una de las primeras definiciones de la Responsabilidad Corporativa fue aportada por Carroll (1979), donde extrapolaba que la responsabilidad social de las empresas comprendía todos los aspectos legales, éticos y discrecionales que la sociedad esperaba de la organización en determinado momento. También es de destacar la definición de la Comisión Europea de 2011 para la Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lanzada en conjunto con la Enterprise 2020, en la que se define como *“la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”* (CEE, 2011, p.7). Ésta se debe entender en conjunto con la definición del Libro Verde de la Comisión, donde la RSC implica *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”* (CEE, 2001, p.7)

La RSC se desarrolla en un contexto de la empresa, hace referencia al buen gobierno de la misma y a una serie de compromisos voluntarios que ésta asume, sobrepasando sus obligaciones legales y teniendo en cuenta a sus grupos de interés, pudiendo éstos ser: clientes, trabajadores, propietarios/accionistas, medioambiente y la sociedad en general. Entre las diversas definiciones existentes, los elementos que éstas comparten hacen referencia a:

- **Objetivo:** Creación de valor y crecimiento económico basado en un desarrollo sostenible, con efectos positivos sobre las esferas de su actuación (Alea García, 2007).
- **Dimensiones de la RSC:** Dimensión social, económica y medioambiental.
- **Voluntariedad:** Voluntariedad en su actuación y la voluntad de sobrepasar el cumplimiento de la legalidad.

- **Stakeholder, (Freeman, 1984):** Término que hace referencia a los grupos de interés legítimo que son “afectados por la actividad tendente al logro de los objetivos de la compañía” en la esfera de actuación de la empresa.

2.2 Origen y evolución

El concepto de la RSC surge en Estados Unidos durante los años 30, y debe entenderse como una naciente preocupación por la dimensión social. La década de los 50 fue marcada por la obra *Social Responsibilities of the Businessman* de Bowen (1953), donde indagaba sobre el impacto de la actividad empresarial sobre los ciudadanos y en la que indica que las responsabilidades de los empresarios incluye el cumplimiento de líneas de acción que sean atractivos para los objetivos y valores de nuestra sociedad. Este periodo se caracteriza por tres ideas principales: la idea de empresarios como agentes fiduciarios públicos, el equilibrio entre exigencias contrapuestas a los recursos disponibles, y el concepto de la filantropía como un elemento empresarial para apoyar “buenas causas”, donde los principales beneficiarios fueron la Cruz Roja, caridades y organizaciones de carácter religioso.

Los años 60 se centraron en intentar formalizar el concepto de la RSC y destacaron las contribuciones de Keith Davis (1960) y Walton (1967), que identificó a la **voluntariedad** como un elemento esencial de la RSC y el hecho de que de los costes generados por la responsabilidad pueden no tener rendimientos económicos directos. En este período, esta preocupación social se manifiesta por diversos colectivos, por lo que la RSC entra por primera vez, en el panorama europeo.

La época de los 80 se caracterizó por las aportaciones fundamentales de Freeman (1984), al incorporarse a los “**stakeholders**” como los grupos de interés legítimo en la empresa, afectados por su actividad. El término siguió avanzando durante los años 90, en que la preocupación se centró en la homogenización de los estándares a aplicar a las empresas, de manera que se pudiera medir y cuantificar la RSC.

En el escenario europeo, la primera iniciativa para la promoción de la RSC se dio en la Cumbre de Lisboa (2000), que propulsó la publicación de “*El Libro*

Verde (2001): *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*". Su objetivo se centraba en promover prácticas que permitieran un crecimiento cohesionador y sostenible, dando lugar a una integración social proactiva en el tejido empresarial europeo. El marco europeo se encuentra integrado en el contexto de otras iniciativas como la de la Organización Internacional del Trabajo, las directrices de la OCDE, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las cuales guían sus líneas de actuación.

2.3 Dimensiones de la RSC

Otro aspecto importante de la RSC es la **triple cuenta de resultados**, un concepto acuñado por Elkington (1994), que examina el rendimiento de las empresas en base a los impactos generados por la entidad en tres dimensiones: la social, la económica y la medioambiental, y que procura establecer que el valor de una entidad no viene enteramente condicionado a su rendimiento económico. Unido a esto último, enfatiza la responsabilidad de la entidad hacia cada uno de sus grupos de interés, y no exclusivamente a sus accionistas. Como reitera García López (2015), este concepto refuerza la idea de que actuaciones que generan valor social o medioambiental, así como aquellas actividades dirigidas a minimizar las consecuencias negativas de la actividad económica, contribuyen al valor real de una entidad a largo plazo.

La actuaciones económicas están englobadas en la búsqueda de máxima rentabilidad y beneficios económicos, pero llevado a cabo de una manera sostenible y en equilibrio con el medio natural y social (Tascón López, 2008). El aspecto económico requiere la comunicación de una información transparente, a menudo constatada mediante verificaciones externas, las cuales proporcionan credibilidad a la información transmitida a los grupos de interés (AccountAbility, 2008). Porter y Kramer (2003) han analizado la relación existente entre las actuaciones de RSC y los resultados económicos en una entidad y reiteran que cuanto más potente el impacto de una mejora social relacionada con la actividad de la entidad, la convergencia en resultados económicos positivos se incrementa también. En este ámbito, la RSC aboga

por una gestión eficaz de la organización, mediante la transparencia en la misma.

El ámbito social conlleva acciones que permiten un desarrollo de la comunidad y una implicación creciente en la misma, para superar obstáculos como las relaciones de desigualdad, centrándose en muchos casos en la promoción de los trabajadores, la no discriminación y la negociación colectiva. La relevancia de las acciones en el ámbito social han sido un motivador para que la ISO¹ estableciera guías y normas dirigidas exclusivamente a la RSC en las organizaciones. Las medidas en este ámbito social tienden a ser muy discrecionales y su impacto suele estar relacionado con el nivel de actuación de las mismas.

La dimensión medioambiental engloba actividades para evitar y reducir los impactos de la actividad empresarial en el medioambiente, tanto a nivel local como global. Las medidas de este ámbito tratan de reducir las externalidades mediante la utilización de energías alternativas y renovables, establecimiento de sistemas de producción con control de residuos, sistema de reciclaje o aprovechamiento de residuos, entre otros. En esta línea, estándares internacionales promovidos por la ISO han supuesto una armonización en las herramientas y sistemas para los procesos internos en las entidades empresariales, y la minimización de las externalidades en materia de gestión medioambiental.

El Libro de la Comisión (CEE, 2001), Puentes y Velasco (2016) y Ortiz Iglesias (2017) indican que las prácticas responsables deben dirigirse a dos dimensiones organizacionales, la dimensión externa y la dimensión interna.

La dimensión externa refleja las relaciones de la empresa con agentes que ejercen influencia sobre la actividad de la empresa, pero que escapan al ámbito de gestión de la misma. En él, los grupos de interés afectados serán los grupos

¹ Organización Internacional de la Normalización (ISO): Es una organización para la creación de estándares internacionales en diversas materias. Tal elaboración de normas permite la estandarización en materias como propiedad industrial, comercio y calidad a nivel mundial.

de interés generales contractuales externos, que abarcan a clientes, proveedores, y aquellos partícipes contextuales, como son el medio ambiente, el entorno social y las Administraciones Públicas, entre otros. A su vez, **la dimensión interna** se refiere a actividades que pueden ser controladas por la entidad, y engloba aspectos claves de la gestión de los recursos naturales, humanos, la seguridad laboral, así como la gestión de calidad y del medio ambiente. Las actuaciones de ambas dimensiones se recogen en la siguiente tabla:

Actuaciones de la dimensión externa e interna	
Dimensión Externa	Dimensión Interna
Derechos Humanos: Eliminar el trabajo infantil, la discriminación en materia de género, promover la adopción de códigos de conducta.	Gestión del impacto medioambiental: cumplimiento de la normativa ambiental, disminución de la huella de carbono y reciclaje de residuos.
Comunidades locales: Contribuir al desarrollo, a su medio ambiente y patrocinio de las mismas.	Gestión de recursos humanos: programas de formación, flexibilidad laboral, diversidad e igualdad de retribución salarial.
Cientes, proveedores, socios estratégicos: Ofrecer productos y/o servicios de calidad, seguridad y fiabilidad, así como el cumplimiento de la responsabilidad social en toda la cadena de suministro.	Salud y Seguridad: cumplimiento sistemático de la legislación en materia de seguridad y promoción de acciones preventivas.

Tabla 2.3: Actuaciones de la dimensión externa e interna

Fuente: Elaboración propia. Puente y Velasco (2016), p.14.

2.4 Esferas de actuación general para el desarrollo de una estrategia de RSC

Rangan et al (2012) relata que el enfoque en el desarrollo de la RSC debe estar en la estrategia que mejor plasme los valores de negocio de la empresa, y argumenta que las estrategias dirigidas a las actividades de la RSC pueden segmentarse en tres esferas distintas, independientes y sin necesidad de pasar

de una esfera a otra superior, pues el cumplimiento de la estrategia y sus actividades correspondientes es enteramente dependiente en los valores organizacionales que se quieren proyectar e incorporar a la misma. Por esa razón, la transmisión de la imagen de empresa comprometida con los principios de la RSC de una manera coherente será de especial importancia al lanzarse ésta a distintos grupos de interés (McBain, 2007).

1ª Esfera: Filantropismo

La filantropía estratégica es la primera a comprender e implica la dirección de fondos empresariales a iniciativas filantrópicas, sociales o medioambientales que reflejan los intereses de los stakeholders. Este tipo de iniciativa puede no contribuir de manera directa a la estrategia de negocio de la empresa. Sin embargo, puede generar un incremento de la reputación en la comunidad en la que se encuentra y puede darse mediante donaciones filantrópicas y/o donaciones estratégicamente filantrópicas.

Un ejemplo de ello es la Fundación de Amancio Ortega, que destina sus fondos a iniciativas de orden educativo y social, principalmente en la forma de donaciones. Las iniciativas estratégicamente filantrópicas reflejan las prioridades filantrópicas de una entidad como una extensión de los intereses corporativos (Rangan, 2012). Este es el caso de las iniciativas llevadas a cabo por Bankia en su “Gestión Social”, que cohesionan los intereses corporativos de alcanzar a un público más diversificado y colaborar a su emprendedorismo al mismo tiempo en el que se benefician de la publicidad positiva y creación de marca responsable que dan lugar estas actividades.

2ª Esfera: Reorganización de la Cadena de Valor

La segunda esfera se dedica a la mejora responsable de la cadena de valor a lo largo de la cadena de distribución. Las estrategias de RSC llevadas a cabo en esta esfera tienen a contribuir a los resultados corporativos, al mismo tiempo en el que genera un valor social. Suelen afectar a actividades de la cadena de producción, tales como manufactura y transporte, por lo que el impacto de las estrategias sobre las ventajas medioambientales y sociales es más potente.

Inditex es un ejemplo de empresa en la segunda esfera de actuación. Desde la aprobación de su Política de Responsabilidad Social en 2015, Inditex ha adoptado una nueva estrategia de marketing, posicionándose como una marca con valor ético, de calidad y con un ciclo de vida circular² preocupada por su impacto y por el valor que aporta a su comunidad y clientes. Inditex ha implementado y reorganizado su cadena de valor, estableciendo reiterados controles de calidad y auditorías en su cadena de suministro, tanto a nivel de manufactura, como en calidad de los derechos de los trabajadores de sus proveedores. Su preocupación medioambiental se ha manifestado mediante la implantación de sistemas ecoeficientes en el 86% de sus tiendas.

Las actividades de su estrategia también han incorporado medidas para los empleados, especialmente en materia de promoción de la igualdad y formación en la plantilla global del Grupo. En este sentido, se destaca la conciliación laboral mediante reducción de jornadas, lactancia materna, cheques de guardería, entre otros.

3ª Esfera: Transformación del Ecosistema

La tercera esfera de la RSC implica un cambio disruptivo en el modelo de negocio de la empresa, y requiere un enfoque en ganancias a largo plazo, razón por la que es llevada a cabo de manera más efectiva por empresas con productos más diversificados y con suficientes recursos económicos para compensar la falta de rendimientos a corto plazo.

Una estrategia perteneciente a esta esfera fue llevada a cabo por General Electric en el ámbito de los vehículos eléctricos entre los años de 2010 y 2017. La iniciativa buscaba establecer una propuesta pionera al ofrecer estaciones de carga para vehículos eléctricos, inversiones en tecnologías de componentes y sistemas de producción para los mismos. La estrategia supondría un cambio drástico respecto a las energías fósiles hasta entonces utilizadas, reduciendo de manera potente las emisiones de CO₂ y cambiando de manera radical el

² Ciclo de vida circular: sistema de aprovechamiento de recursos centrado en minimizar la producción de residuos, apostando por la reutilización, reducción y reciclaje de los mismos, de manera a introducir un segundo ciclo de vida al agotarse el ciclo de vida del producto original.

ecosistema del sector del automóvil a nivel mundial. Una apuesta tan arriesgada implicaba una pérdida de rentabilidad a corto plazo. Esta estrategia fue abandonada por General Electric en 2017. Sin embargo, Rangan et al (2012) indica que, de resultar exitosa, esta apuesta habría supuesto ganancias a largo plazo en el sector de las energías renovables.

General Electric sigue manteniendo programas volcados al suministro ético y la diversidad, como son sus programas “Cadena de Suministro Ético” y “Diversidad de Proveedores GE”, que busca promover las relaciones comerciales con pequeñas empresas y minorías socialmente en riesgo. En el ámbito laboral, las prácticas de RSC dirigidas hacia los empleados se manifiestan en planes de pensiones, seguros médicos, beneficios para los antiguos empleados en jubilación así como la posibilidad de recibir bonos y/o compensaciones laborales mediante planes de acciones.

Mediante esta explicación de las actuaciones a distintos niveles de RSC, podemos comprender que solamente organizaciones en la 2º y 3º esfera volcarán sus esfuerzos de RSC a grupos internos como son los RRHH. En esos casos, podemos asumir que el grado de desarrollo de su RSC será más elevado y por lo tanto presentará más influencia sobre las prácticas de RRHH y su Marca empleador, en sus respectivos casos.

2.5 Políticas para el fomento de la Responsabilidad Social en el área de RRHH

Sharp y Zaidman (2010) indican que los trabajadores son una pieza clave para activar las actuaciones de la RSC. Por esa razón, este trabajo busca entender la relación entre las prácticas de RSC, su influencia sobre los RRHH y la manera en que esto afecta la ME. En este sentido, el desarrollo de determinadas políticas en materia de RRHH se desarrollarán en concordancia con las actuaciones globales de RSC implantadas de la empresa, y buscarán generar un efecto positivo al ofrecer las mejoras en la calidad del trabajo, en el clima laboral, en la conciliación y otras características transmitidas por la empresa mediante su ME. Para lograr este propósito, la **gestión social de las relaciones laborales** y la **transparencia en el diálogo** serán de especial

importancia porque permitirán transmitir la visión y valores (AECA, 2016), y cohesionar las expectativas derivadas de la Marca empleador.

La revisión de la literatura de Barrena et al (2012), Global Reporting Initiative³ y Ortiz Iglesias (2017), indican una serie de líneas de actuación en el ámbito de los RRHH.

- **Política de formación y desarrollo del talento:** Permite la adquisición de nuevas habilidades profesionales, infiere la intención de otorgar mayor responsabilidad a éstos y crea un clima laboral donde los trabajadores pueden desenvolverse más eficientemente.
- **Política de diversidad e igualdad de oportunidades:** La diversidad mejora la calidad de las relaciones y permite disponer de nuevas perspectivas a distintos problemas. El foco en la diversidad permite incorporar una visión global del negocio y de la forma en que la organización se posiciona frente a sus grupos de interés. El fomento a la política de diversidad ha dado lugar a un impacto positivo en el 83% de las empresas de la Unión Europea (Talent Street, 2018).
- **Política de seguridad y salud laboral:** un ambiente laboral seguro es imprescindible para potenciar el rendimiento de los trabajadores, por lo que la Política de Prevención de Riesgos es de creciente importancia.
- **Política de conciliación laboral;** con el fin de asegurar el bienestar y motivación del trabajador. Corresponde también a una tendencia creciente en la flexibilidad del trabajo mediante:
 - Horarios flexibles de trabajo: otorgar flexibilidad para los horarios laborales con el fin de compatibilizar otras funciones.
 - Permisos por responsabilidades familiares: autorizaciones que permiten cumplir responsabilidades familiares, con reserva del puesto de trabajo (Raufflet, 2012).
- **Política de estabilidad y retribución laboral/salarial:** La seguridad y

³ Global Reporting Initiative, también conocido como GRI, es una institución independiente que creó el primer estándar mundial para la elaboración de informes de sostenibilidad en evaluación del desempeño de las empresas en ámbitos económicos, sociales e ambientales.

retribución salarial influyen en la calidad de la vida laboral. Una retribución salarial no acorde con las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo generan un deterioro laboral que puede dar lugar a una fuga de talentos (y de candidatos).

2.6. Beneficios de la aplicación de la RSC a los RRHH

Los beneficios que aporta la implantación de la RSC afectan tanto al entorno empresarial como a la sociedad. De manera general, podemos citar como beneficios directos de la estrategia de RSC en el ámbito empresarial el **acceso a mercados más amplios** para las empresas, **mejoras en la reputación de la organización** y la **creación de diferenciación** como **ventaja competitiva** (Książak, 2016 y Puente y Velasco, 2016).

Como hemos apuntado anteriormente, nuestro enfoque se centra en la RSC dirigida a los RRHH y la ME, por lo que entendemos que se generan una serie de beneficios específicos en esta área. El Informe Forética de 2011 indica que la “excelencia en el capital humano” (Forética, 2011, p.14) es una de las ventajas que más se aprecian, pues las prácticas de RSC se tienen como un instrumento para atraer, retener y motivar a las personas así como su rendimiento y productividad. En el documento sobre la Responsabilidad Social Interna desarrollada por la AECA (2016), se destacan los beneficios a los RRHH:

- **Buen ambiente laboral repercute directamente en la productividad:** Un buen ambiente laboral repercute directamente en la productividad de la empresa a través del incremento de la productividad de los colaboradores (Puente y Velasco, 2016).
- **Mejora en habilidades de tipo social y competencias de naturaleza interpersonal** (trabajo en equipo, liderazgo, etc.): iniciativas de RSC que requieren la participación de los empleados dan lugar al desarrollo de competencias interpersonales, como puede ser la inteligencia emocional, que a su vez se reflejan en su motivación laboral.

- **El fomento de la autorregulación** es otro de los elementos que menciona el documento de la AECA: se entiende que la participación del empleado en iniciativas de RSC fomentará sus niveles de autorregulación y autonomía, incrementando así su adaptabilidad y confianza y permitiendo un mayor flujo de información entre grupos.
- **Fomento de la motivación y sentimiento de pertenencia (AECA, 2016):** involucrar a los trabajadores en actividades de RSC desarrolla la habilidad emocional que dará lugar a un mejor logro de objetivos. La participación refuerza el compromiso inicial y favorece el sentimiento de pertenencia al grupo/organización.
- **Refuerzo del contrato psicológico y compromiso con la organización:** la RSC puede contribuir de manera positiva a que los trabajadores, al implicarse en acciones sociales, busquen compensaciones no salariales, como son el desarrollo profesional y los planes de carrera que la organización ofrezca. Esto se debe a que, el trabajador se identifica con la empresa mediante los valores y acciones que ésta defiende, y se refuerce tanto el contrato psicológico como el sentimiento de compromiso del trabajador (AECA, 2016).

3. MARCA EMPLEADOR

3.1 Marca Empleador: concepto y evolución

El concepto del “Marca Empleador” se relaciona estrechamente con el propio concepto de marca. La marca, definida por Kotler et al (2000, p. 487) y recogida por Del Barrio Rodríguez (2017), se define como “nombre, término, signo, símbolo o combinación de ellos que tiene por objeto identificar las mercancías y servicios de un vendedor (...) y diferenciarlos de los competidores”. Diversos autores han apuntado que la marca puede facilitar la elección del consumidor, pues respalda un nivel de calidad e incrementan la confianza en el mismo. La capacidad de diferenciar convierte a la marca en un activo intangible muy valioso y los esfuerzos de la gestión de la marca ya no se

sienten solo en la marca del producto o la corporativa, sino que, como indican Backhaus y Tikko (2004), se enfocan al marketing interno, dirigiéndose a sus empleados/colaboradores y la ME.

Una de las primeras definiciones de la marca empleador fue propuesta por Ambler y Barrow (1996, p.187), que lo definieron como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleador e identificados con la empresa empleadora”, producto del desarrollo de una cultura como empleador por parte de la organización y la comunicación de la misma (Vilas Martínez, 2015). Dell et al (2001) definen a la ME incluyendo elementos como los valores corporativos, el sistema de gestión y una serie de políticas, que dan lugar a una serie de prácticas con la finalidad de caracterizar una organización como un lugar atractivo para trabajar. Así, el objetivo se centra en la atracción y fidelización de talento que pueda contribuir a la empresa.

La creación de una imagen de buenas prácticas permite generar mayor reputación, lo que a su vez se manifiesta en la calidad de los candidatos y su productividad (Sullivan, 2004; Vilas Martínez, 2015). Jiménez (2015, p.86) define la Marca Empleador como “la aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral para conseguir que los clientes-objetivo, en este caso, los profesionales de talento que cada empleador requiere, quieran venir a trabajar con nosotros. *Employer Branding* parte de definir los valores de la organización como empleador, como lugar en el que las personas trabajan y se desarrollan”.

La ME sirve para señalar las distintas características de la organización y así diferenciarse de otras empresas que compiten por talento. Jiménez (2015) también apunta que la ME tiene dos vertientes, al actuar en el terreno de las percepciones: una vertiente externa, relacionada con las expectativas de los futuros empleados y una vertiente interna, relacionada con la percepción de la experiencia laboral de los empleados actuales. Aguado y Jiménez (2017) aclaran que es importante centrar la ME como una estrategia que contemple todo el ciclo de vida del empleado dentro de la organización (desde el reclutamiento hasta la jubilación). Ya que, centrar los esfuerzos de la ME solamente en el reclutamiento y adquisición, ejerce poca influencia sobre la

cultura empresarial que se genera cuando el candidato potencial pasa a ser un empleado, así como con el rendimiento empresarial, debido a la falta de coherencia en la experiencia que se ha transmitido inicialmente con la ME.

3.2 Creación de la marca empleador: etapas y factores determinantes

La revisión de la literatura correspondiente a la marca empleador (Vilas Martínez, 2015; Sendagorta y Martín, 2018; Figurska y Maturska, 2013) y los informes de organizaciones especializadas en recursos humanos (Randstad, 2017; TalentStreet, 2018) estructuran el proceso de creación de la ME en cuatro fases (figura 3.2).

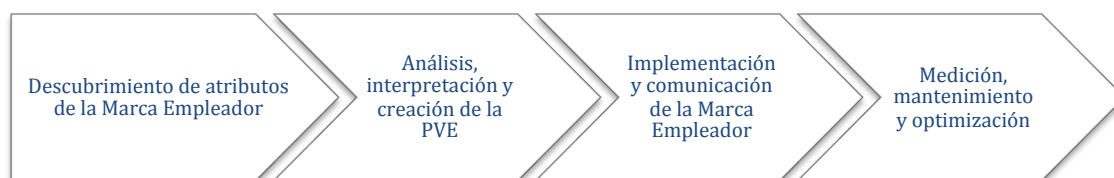


Figura 3.2: Fases para el proceso de creación de la ME.

Fuente: Adaptado de Sengagorta y Martín Rodrigo (2018), p.6.

En una primera fase, es necesario descubrir la percepción actual de la marca empleador por los grupos de interés. Tal indican Figurska y Maturska (2013) y Vilas Martínez (2015), es importante conocer la ME actual, la manera en la que es percibida y experimentada tanto por los trabajadores actuales como los potenciales.

En la segunda fase, en función de las conclusiones de la primera fase, la organización determinará una imagen deseada y se elaborará una Propuesta de Valor de la Empresa (PVE) que se asociará a la marca. El concepto de Propuesta de Valor de la empresa (PVE) es un término clave en la construcción de la ME, y consiste en una serie de características y atributos que reflejan el valor que los candidatos potenciales, así como los empleados actuales, pueden esperar recibir por parte de la empresa (Aguado y Jiménez, 2009). Sullivan et al (2004) y Vilas Martínez (2015) indican que los elementos que se deben plasmar se centran en la cultura de la organización, las

cualidades de los empleados actuales, la imagen actual del empleo, entre otros. En esa misma línea, se entiende que los valores a plasmar están íntimamente ligados al interior de cada empresa. Por ello, es de esperar que una organización con una estrategia, un código de gestión o una serie de valores que aboguen por la RSC dirijan esos elementos a la construcción de la ME. En esta misma línea, la PVE también se define como los beneficios, tanto materiales como inmateriales que una empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros (Talent Street, 2018).

En la tercera fase, la comunicación del PVE pasa a tener un papel central. La comunicación efectiva del PVE será imprescindible para transmitir un mensaje e imagen consistente y robusto de la propuesta de valor. Por esa razón, la comunicación se dará en dos vertientes, una vertiente interna y otra vertiente externa.

La comunicación **interna** del PVE implica la comunicación de la propuesta de valor a todos los empleados actuales de la organización, con el objetivo de integrar los valores organizacionales a las actividades operacionales, por lo que se lleva a cabo un proceso de marketing interno. Vilas Martínez (2015) indica que el objetivo es la búsqueda de un compromiso de la fuerza laboral con el conjunto de valores y objetivos de la empresa. Al generarse un compromiso de la plantilla actual con los valores de la PVE, los trabajadores pasen a ser embajadores de la organización (Aguado y Jiménez, 2009). Esto es de especial importancia, puesto que la información que comparten y las experiencias vividas por los trabajadores sirven como uno de los instrumentos de publicidad de la ME más efectivos al transmitir experiencias reales y recurrentes del interior de la organización.

Los canales para la comunicación **interna** son diversos y destacan: manuales de bienvenida para los colaboradores, buzón de sugerencias, intranet y boletines informativos. La comunicación destinada a los candidatos potenciales consiste en un proceso de marketing **externo**, donde se promociona la propuesta de valor con el objetivo de atraer al talento necesario. Esta comunicación se puede realizar aprovechando canales digitales como las

redes sociales, la web corporativa, campañas publicitarias y los portales de empleo.

En ambos tipos de comunicación, el éxito de la ME también depende de que éste sea consistente con la marca corporativa, así como la estrategia de marca de los productos/servicios de la organización (Backhaus y Tikko, 2004).

La **última fase** del proceso de creación de la ME consistiría en la **medición, planificación y control** de las acciones ejecutadas y del cambio y mejora en las iniciativas correspondientes de la ME (Sendagorta y Martín Rodrigo, 2018).

Abordadas las etapas, veremos a continuación los factores que convendría tener en cuenta para potenciar el éxito de la marca empleador. Sullivan (2004), Blasco-López et al (2014), Aguado y Jiménez (2009) señalan:

- Consolidar una cultura sustentada en valores y buenas prácticas: Unir la cultura a la RSC y potenciar la compensación no salarial, la flexibilidad y conciliación laboral dará lugar a una serie de sinergias que se reflejarán en la marca empleador.
- La gestión social de las relaciones laborales y la transparencia en el diálogo son factores imprescindibles en la RSC y de vital importancia en la construcción de la ME.
- Fomentar que los embajadores relaten sus experiencias dentro de la organización: difundir experiencias reales permite que el impacto de las mismas sea mayor en los candidatos.
- Reconocimientos públicos y certificaciones en materia laboral, como “Top Employers”, “Great Places to Work”, “Fortune”, “Merco Talento” y “Merco Responsabilidad”, permiten que la ME cuente con un respaldo internacional y certificado para sus prácticas laborales y de RSC.
- La estrategia y comunicación de la ME debe centrarse en la experiencia móvil (Aguado y Jiménez, 2017) y en la digitalización. La difusión de buenas prácticas e iniciativas en las redes sociales y plataformas

digitales incrementan la visibilidad de las iniciativas de la marca empleadora.

3.3 Beneficios del desarrollo de la Marca Empleador

Kapoor et al (2010) recogen una serie de beneficios asociados a la ME, que se sintetizan en la tabla 3.3 atendiendo a su alcance interno o externo.

Beneficios Externos	Beneficios Internos
Incremento de la calidad y cantidad de reclutamientos	Compromiso de la plantilla se incrementa
Reconocimiento como empleador de elección	Incremento de la productividad del empleado
Diferenciación competitiva en el mercado laboral	Satisfacción de los empleados con la empresa
Menores costes de reclutamiento y publicidad	Aumenta la retención de mejor talento
Aumento de las recomendaciones	Incrementa las recomendaciones del talento de más alto nivel
Satisfacción y lealtad de clientes elevada	Tiempo que se centra en la evaluación frente al suministro.

Tabla 3.3: Valores asociados a la ME.

Fuente: Adaptado de Kapoor (2010) p.60.

La imagen y iniciativas asociadas a la marca empleador resultan importantes para el 84% de los trabajadores a nivel mundial (Randstad, 2016) y la mejora en ella se debe, entre otros factores, a la influencia de la RSC en la estrategia y práctica de la misma. Además de los beneficios reiterados por Kapoor (2010), una marca empleador construida e implementada con éxito, permite que los recursos dirigidos al proceso de reclutamiento (coste de anuncios de empleo, coste de la presencia en ferias de empleo en universidades,...) puedan redirigirse a otras actividades. Entre ellos, LinkedIn (2011) reporta que se reducen en un 50% los costes de contratación por empleado y se llegan a obtener hasta un 50% más de candidatos cualificados.

La retención es uno de los factores beneficiados por la ME y por la RSC, motivado por las prácticas para el atractivo de la empresa, que se refleja en menos incentivos para el cambio a otras empresas (Taylor, 2010).

Una baja tasa de rotación también tiene efectos sobre los costes dirigidos a los procesos de reclutamiento y permite conocer la capacidad de retención de talento en una empresa (comparativa salarial, procesos de negociación, ...). La tasa de rotación de las empresas con una marca empleador consolidada ha presentado un 28% de reducción (LinkedIn, 2011).

Aguado y Jiménez (2017) han recogido los principales beneficios que una serie de empresas han obtenido tras implantar una estrategia de ME. Estos beneficios coinciden en gran parte con los presentados por Kapoor et al (2010).

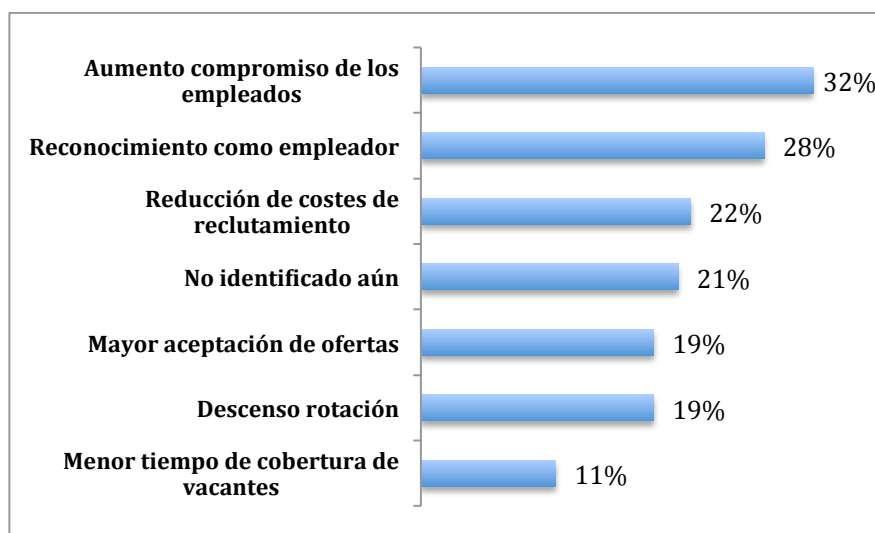


Gráfico 3.3: Valores asociados a la ME.
Fuente: Adaptado de Jiménez y Aguado (2017), p.310.

4. APLICACIÓN EMPÍRICA

A continuación, pretendemos explorar el objetivo planteado en la introducción del trabajo mediante el análisis de un caso. Para poder llevarlo a cabo, de manera previa, realizaremos una breve explicación de los principales aspectos de la metodología de análisis.

4.1 Metodología

Para explorar la relación entre la RSC, su influencia en los RRHH y en la ME, recurrimos a los Ranking Merco, en concreto a los Merco Talento y Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, para conocer qué empresa ocupa una posición de liderazgo como mejor lugar para trabajar y qué empresa ha

destacado por su comportamiento ético, así como por los mecanismos y políticas de buen gobierno.

Las tablas 4 y 4.1, presentes en el Anexo, recogen las empresas mejor posicionadas durante los últimos tres años en ambos rankings. Como se puede apreciar en ambas tablas, Inditex y Mercadona aparecen como dos de las organizaciones líderes en términos de RSC en España. Estas mismas empresas ocupan el primer y el sexto lugar, respectivamente, en el ranking de Merco Talento. Teniendo en cuenta el objetivo planteado en la introducción, buscamos divisar la influencia de la RSC sobre la ME. Considerando que Inditex presenta una posición líder en Merco Talento, buscamos entender cómo el desarrollo de su RSC (reflejado mediante su posición en Merco Responsabilidad), ha favorecido a su ME.

Para ello, iniciamos un análisis descriptivo del contenido de RSC de Inditex, con un enfoque especial en los RRHH y su ME, utilizando como fuentes de información su Memoria Anual de 2017, su página web corporativa y su página web dirigida a candidatos.

4.2 Análisis del caso Inditex: estrategia de RSC y la Marca Empleadora

Inditex es una empresa multinacional española, presente en más de 56 países y que contiene 8 marcas bajo su nombre en el sector de la fabricación y distribución textil. Tras una serie de escándalos sociales y medioambientales en sus fábricas, localizadas en países en vías de desarrollo, se tomaron una serie de medidas para elaborar una estrategia de RSC. En Diciembre de 2015 se aprobó la Política de RSC de Inditex, la cual define de manera rigurosa los objetivos de la estrategia, el ámbito de aplicación de la responsabilidad, los grupos de interés, así como los mecanismos de supervisión y asesoramiento para las medidas e iniciativas adoptadas.

La página web de Inditex hace alusión a “Un Modelo Sostenible” que refuerza la noción de responsabilidad empresarial. Su estrategia se basa en un diálogo constante con los grupos de interés y el desarrollo de planes de actuación que potencien esa estrategia.

En este apartado de la página web podemos encontrar una declaración de la voluntad de la empresa en la creación de productos éticos siguiendo un modelo de economía circular, mediante la incorporación de la RSC en las distintas fases de la misma. Asimismo, se dan distintos subapartados con información muy completa relacionada con la estrategia y responsabilidad seguida por la empresa en cada uno de sus áreas críticas. Unido a esto, Inditex dispone en su Memoria Anual de 2017, el reporte íntegro de las iniciativas en su estrategia de sostenibilidad, donde se recoge su compromiso con la transparencia y la elaboración del mismo siguiendo los principios de la GRI, incluyendo así todos los asuntos con impacto económico, medioambiental y social que puedan influir a los grupos de interés.

RSC en Inditex

Moviéndose en una esfera de reorganización de la cadena de valor, tal como se avanzó en el apartado 2.4, Inditex lleva a cabo una serie de iniciativas de RCS en sus distintas áreas de interés. A continuación, comentamos de manera sintética su contenido.

- **Clientes:** Inditex ha tenido en cuenta un perfil de cliente digital y consciente de su impacto medioambiental. Por ello, ha apostado por la optimización de sus plataformas de compra online y de programas de economía circular, como es *Closing the Loop*, un programa que procura reutilizar y reciclar prendas recogidas en los contenedores de sus tiendas, figura 4.
- **Productos:** mediante su Política Global de Sostenibilidad y un Plan Estratégico de Sostenibilidad Medioambiental 2016-2020, Inditex apuesta por materias primas sostenibles, recicladas, y de bajo impacto medioambiental.
 - **Etiqueta “Join Life”:** representa prendas que han superado auditorías sociales, evaluaciones medioambientales y cumplen

por lo menos uno de los requisitos siguientes: *Care for Fiber*⁴, *Care for Water*⁵ y/o *Care for Planet*⁶.

- **Uso de materias primas sostenibles:** como son el cultivo de algodón orgánico, el lino europeo de cultivo sostenible y incremento del uso de **Tencel™ Lyocell**, fibra obtenida a partir de bosques sostenibles.
- **Desempeño medioambiental “Green to Wear”:** programa que fija los requisitos mínimos que fabricantes y proveedores deben cumplir en materia medioambiental. Esta iniciativa se alinea con el Compromiso de Vertido Cero de sustancias químicas en la producción de prendas y se realiza en estrecha colaboración con ZDHC⁷.
- **Cadena de Suministro:** Inditex persigue su compromiso con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (OCDE) mediante Códigos de Conductas para los proveedores y fabricantes, y auditorías de carácter social y material. La cadena de suministro cuenta con un proceso para su trazabilidad así como reporte y remediación de incidencias. La transparencia de la información es compartida con grupos de interés tales como: Greenpeace, IPE, índices bursátiles relevantes, ONGs, clientes e inversores.
- **Sistemas de gestión, control y mejora continua de los procesos:** La Política de Sostenibilidad de Inditex viene acompañada de sistemas de gestión y control para cada una de las áreas que se desarrollan. Para ello, Inditex establece un Análisis y Matriz de Materialidad, siguiendo las

⁴ *Care for Fiber*: productos fabricados con materias primas sostenibles, tal como el algodón orgánico, el algodón ecológico u otras materias primas recicladas.

⁵ *Care for Water*: artículos fabricados en los que, por lo menos una de las etapas de su elaboración utilizada tecnologías para la reducción del consumo de agua.

⁶ *Care for Planet*: artículos en los que el proceso de elaboración haya supuesto el consumo de fuente de energías renovables.

⁷ ZDCH: Zero Discharge of Hazardous Chemicals, programa que busca eliminar el vertido de sustancias químicas nocivas en la cadena de valor del sector textil, cuero y sector de calzados global. Más información disponible en: <https://www.roadmaptozero.com/>

recomendaciones indicadas por Global Reporting Initiative. Además, dedica un apartado completo a la recolección de las herramientas de diálogo con los distintos grupos de interés, tal se recoge en la figura 4.1 del Anexo.

Inditex recoge en sus Memorias anuales un Balance de Sostenibilidad, en el que se realiza un análisis de cada uno de los asuntos clave, su cobertura, la involucración de Inditex y su contribución a los posibles impactos. Esta información es corroborada mediante verificaciones externas anuales de acuerdo a la ISO 19001.

El Consejo Social es el órgano asesor en materia de Sostenibilidad en Inditex. Además, Inditex cuenta con diversos códigos de conducta, entre ellos el de Fabricantes y Proveedores, y el Código de Prácticas Responsables, donde se recogen una serie de compromisos a nivel ético y de prácticas responsables. Cualquier incumplimiento relativo a estas conductas puede ser comunicado por medio del Canal de Denuncias, cuyo encargado de cumplimiento, control y revisión y resolución es el Comité de Ética.

Iniciativas de Inditex en RRHH

En la Memoria Anual de 2017 de Inditex, se recogen las actividades de RRHH así como la distribución de su plantilla en tipo de actividad, género y localización geográfica. Además, Inditex afirma *“Tenemos el compromiso de crear entornos de trabajo seguros, saludables, diversos e inclusivos. No toleramos la discriminación y creemos que la diversidad contribuye de manera estratégica a nuestros objetivos”* (Inditex, 2017, p.52)

En el ámbito de los RRHH, Inditex destaca por:

- Su **política de Diversidad e Inclusión**, aprobada en 2017, promueve valores de diversidad, multiculturalidad, aceptación e integración en todas las entidades de la Sociedad. Esta política deriva de su Código de Conducta y Prácticas Responsables y de Derechos Humanos de Inditex.

Inditex también forma parte de la coalición *Open for Business*⁸ que aboga por la inclusión del colectivo LGTB+.

- **Inditex dispone de un portal específico destinado como instrumento de Marca empleador, *Inditex Careers* (www.inditexcareers.com)**, (figura 4.2) disponible en más de 23 idiomas con contenido específico sobre las áreas de negocio de la empresa, historias de los colaboradores y el día a día de los distintos equipos. La marca empleadora de Inditex presenta un enfoque integral, iniciándose desde la exposición de la marca, pasando por la atracción y las consecuentes promociones.
 - **Atracción de talento:** : Se establecen Pop-ups “Talent Stations” para acercar la ME a los potenciales candidatos. También dispone de programas como “Show us your Talent–SUYT”, un proyecto itinerante presente en las escuelas de diseño europeas, así como programas en parcería con diversas universidades para el reclutamiento de estudiantes de último curso. Además, en el área digital, ha impulsado iniciativas como el Hackathon en el South Summit de Madrid en 2017, para las ramas de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas.
 - **Desarrollo Profesional:** Inditex apuesta por la promoción del talento interno y con eso en mente, se han desarrollado tres programas para la detección del mismo:
 - **Intalent:** una herramienta para la gestión de la información de los curriculum de los colaboradores, que permite inferir qué otros puestos podrían cubrir.
 - **Inditex Go!:** programa que identifica, selecciona y desarrolla jóvenes y recién graduados. Éstos pasan por un período de formación de 3 a 6 meses en tienda, para luego

⁸ Open for Business: Programa de coalición de empresas globales líderes en sus sectores, que abogan por programas de inclusión para el colectivo LGTB+. Más información disponible en: <https://open-for-business.org/>

incorporarse a puestos más centrales con un programa de desarrollo asociado. Esta iniciativa busca formar al personal interno y promocionar a perfiles más centrales como compras, distribución, logística, control de gestión, etc.

- **Lead In:** un programa enfocado en un desarrollo de los encargados de las distintas tiendas Zara en Europa, por medio de la formación presencial y un plan individual adaptado a las necesidades de cada encargado.
- **Formación:** Inditex recoge las horas de formación en habilidades informáticas, idiomas, así como la formación en “*soft skills*” como la comunicación, eficacia personal y organización. Esto se recoge en la figura 4.3.
- **Calidad del Empleo:** La plantilla de Inditex presenta un 73% de trabajadores con contrato fijo de manera global, y de éstos 39% presentan una jornada completa, mientras que aproximadamente el 61% del resto de la plantilla presenta distintas modalidades de jornada partida para compatibilizar otras actividades.
 - **Política retributiva:** Inditex mantiene criterios comunes en función de las áreas de actividad además de atender a criterios específicos de los mercados en los que está presente. Frente a la retribución fija, Inditex otorga una retribución variable mensual relacionada con el logro de objetivos. Asimismo, Inditex dispone de un plan bianual titulado “Plan Extraordinario de Participación Directa de Empleados en el Crecimiento de Beneficios”, donde se reparte un 10% del beneficio neto entre los empleados con antigüedad superior a 2 años. La retribución flexible puede darse en forma de tarjetas restaurante, cheques guardería y seguros médicos.
 - **Relaciones laborales:** Inditex asegura compartir el compromiso de Acuerdo Global con UNI Global Union en los principios

establecidos por la OIT, garantizando la asociación sindical y negociación colectiva. Las herramientas para su diálogo con sus RRHH se recoge en la figura 4.4.

- **Seguridad y Salud Laboral:** Inditex ha desarrollado una Política de Seguridad y Salud, difundida en sus centros logísticos, fábricas, cadenas y servicios centrales. Asimismo, se ha regido por estándares internacional para establecer un sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral.
- **Hábitos Saludables:** Inditex cuenta con la certificación de Empresa Saludable (2017), y fomenta hábitos saludables entre sus colaboradores mediante el portal *INHealth*. Además, impulsa compañías de vacunación, la evaluación del riesgo de infarto, la prevención de trastornos muscoesqueléticos. Recientemente, ha establecido una iniciativa dirigida a personas mayores de 55 años, que pretende reducir la carga física y realizar un plan de envejecimiento integral, tutelado por servicios médicos.
- **Proyectos Sociales:** El compromiso de Inditex con la comunidad y su valor social se ve representado mediante iniciativas dirigidas a colectivos en situación de vulnerabilidad, como el proyecto “*Salta*”, “*For&From*” dirigido a la integración de personas con discapacidad, y su proyecto “*Teaming*” en el que los empleados pueden donar una parte fija de su nómina a un proyecto social independiente y Inditex dobla la cantidad aportada por cada empleado.

Asimismo, es de destacar la cultura de sostenibilidad implantada en Inditex, no solo en su Estrategia Sostenible integral a todos los niveles de la organización, sino también en la comunicación de su plan formativo, incorporando sesiones sobre la importancia y relevancia de la Sostenibilidad Social y Medioambiental, Seguridad y Salud tanto del producto como del ambiente laboral y de la Inversión Social.

Podemos entender que el desarrollo y la extensión de la RSC en sus políticas internas y su cultura de sostenibilidad sean factores que han contribuido a su

posición de liderazgo en el Ranking Merco Talento de manera reiterada por más de 3 años, en el cual se evalúa no solo la marca empleador, sino también la calidad laboral y la reputación interna.

La estrategia para la comunicación de la ME de Inditex está centrada en plataformas digitales y redes sociales como LinkedIn, YouTube, Facebook, Instagram y Twitter, que sirven como una plataforma de información así como comunicación bidireccional. Además, su contenido en RSC y ME sigue una comunicación visual, unido a una página web corporativa que transmite fuertemente los valores internos y la misión de Inditex en su página principal, con plena accesibilidad desde la plataforma móvil.

Inditex Careers, el principal instrumento de ME de Inditex, cuenta con testimonio de trabajadores actuales de la empresa, explicaciones sobre las distintas áreas de trabajo, del proceso reclutamiento y promoción de la organización, lo que resulta muy valioso al ofrecer la realidad interna al público. Por otro lado, también resulta positivo la presencia de Inditex en índices internacionales que miden la RSC, como el Dow Jones Sustainability Index, FTSE4 Good, sino también la calidad laboral como el ranking Universum.

5. CONCLUSIONES

La influencia de las empresas en el entorno económico, social y medioambiental global han motivado la necesidad de exigir una mayor responsabilidad por sus actuaciones a nivel corporativo. Esto ha llevado a muchas empresas a adoptar la RSC como una estrategia voluntaria y necesaria para su mantenimiento a largo plazo. Entendemos que una actuación responsable da lugar a una serie de beneficios sobre activos intangibles como la ME, y también sobre los RRHH, donde la gestión de ambas dan lugar a un posicionamiento a la empresa que permite atraer, retener y motivar a los empleados (Aguado y Jiménez, 2017).

La revisión teórica efectuada nos ha permitido plantear la relación bidireccional que puede existir entre la RSC y la ME, sobretodo en el ámbito de los recursos

humanos. La aplicación empírica efectuada con el estudio del caso Inditex nos ha dejado entrever las iniciativas prácticas que una empresa en la segunda esfera de actuación (Rangan et al, 2012) lleva a cabo para plasmar su RSC en la ME. El plasmar los valores de la RSC en la ME puede darse mediante distintos medios. Sin embargo, el enfoque en la actualidad se centra en la comunicación de la ME mediante las plataformas digitales, especialmente los dispositivos móviles (Aguado y Jiménez, 2017). Además, implementar la RSC en una empresa afecta de manera positiva a las políticas de RRHH, lo que a su vez se manifiesta mediante el desarrollo de “soft skills” o habilidades blandas, motivación y compromiso de la plantilla. Estos mismos beneficios son reforzados mediante la ME, con el que hemos podido comprobar efectos positivos como la reducción de la tasa de rotación.

Con respecto al análisis de Inditex, como crítica, es de destacar que no expanda en el contenido de la Prevención de Riesgos tanto de sus empleados como en su cadena de valor, y que tampoco reporte el número de accidentes laborales ocurridos durante el año, teniendo en cuenta el impacto que tiene esta materia tanto en la organización como en el bienestar de los empleados. Además, podemos considerar que “*Inditex Careers*” presenta un desarrollo sólido, reflejando los contenidos desarrollados en su RSC (figura 4.5). Sin embargo, su enfoque está principalmente volcado a la atracción y reclutamiento, en vez del ciclo de empleabilidad completo. Esto puede justificarse, ya que la plantilla actual de Inditex cuenta con una plataforma de uso exclusivo “**INet**”, que engloba servicios, información, canales de comunicación y formación relevante para cada categoría de colaborador.

Teniendo en cuenta nuestro breve estudio, podríamos concluir que ambos elementos tratados presentan una relación positiva, donde existe una gran retroalimentación entre la RSC y la ME. En ese sentido, hemos podido apuntar que presentar contenido de RSC volcado a los RRHH puede dar lugar a beneficios internos que acaban reflejándose en el atractivo de la organización para los posibles candidatos así como la plantilla existente. A su vez, hemos podido comprobar que en muchos casos, las empresas dirigen su estrategia de

ME exclusivamente a la atracción de talento, en vez de dirigirse al ciclo de vida íntegro del empleado(Aguado y Jiménez, 2017).

Teniendo en cuenta nuestras conclusiones, es posible que la tendencia a desarrollar e incorporar una estrategia de RSC a las empresas sea creciente no solo por las exigencias de nuestra sociedad, sino por los beneficios y el valor añadido que puede generar sobre diversas actuaciones empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

AccountAbility. (2008). "Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS".

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

Aguado, M y Jiménez, A. (2017): "Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada". Editorial Almuzara, España.

Alea García, A. (2007): "Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible". Revista Futuros Vol.5, No. 17, pp.91-95.

Ambler, T. y Barrow, S. (1996): "The employer Brand", The Journal of Brand Management, Vol. 4, N° 3, pp. 185-206.

Archie B. Carroll (2008). "A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices." In Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon & Donald Siegel (eds.) The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press,19-46.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2016): "Responsabilidad Social Interna: delimitación conceptual y ámbitos de alcance". Madrid, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004): "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International, Vol. 9, N° 4/5, pp. 501-517.

Barrena Martínez, J.; López Fernández, M.; Romero Fernández, P.M. (2012): "El Valor Interno de la RSC: Implicaciones En la gestión de RRHH y el clima laboral de la empresa". Dirigir Personas, N° 13, pp. 28-32

Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., Fernández-Lores, S. (2014): "Employer Branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleador". Universia Business Review.

Bowen, Howard R. (1953): "Social Responsibilities of the Businessman". New York: Harper & Row.

Carroll, Archie B. (1979): "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance". Academy of Management Review, N° 4, pp.497-505.

Davis, K. (1960): "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?" California Management Review, Vol. 2, pp. 70–76.

Del Barrio Rodríguez, M. (2017): "Desarrollo en organización/Empresa II: Marca Empleador y reclutamiento: las herramientas 2.0. El caso Inditex". Universidad de Valladolid.

Dell, D., Ainspan; N. Bodenber, T.; Troy, K.; Hickey, J. (2001). Engaging employees through your brand. The Conference Board.

Elkington, J. (1994). "Towards the suitable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development". California management review, Vol. 36, N° 2, pp.90-100.

Figurska I. y Matuska E. (2013). Employer Branding as a human resources management strategy. Human Resources Management & Ergonomics, Vol. 7, N° 2, pp. 35-51.

Freeman (1984): Strategic management: A stakeholders approach. Boston, Pitman Publishing Ind.

García López, M. (2015): "La Cuenta del Triple Resultado o Tripple Bottom Line". Revista de Contabilidad y Dirección, vol. 20. Barcelona: Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección.

Jiménez, A. (2015): "Employer branding: 14 preguntas y una conclusión", Capital Humano, N°302,pp. 84-91.

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

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

KsiężaK, P. (2016). " The benefits from CSR for a Company and Society", Journal of Corporate Responsibility and Leadership.

McBain R. (2007). "The practice of engagement", *Strategic Human Resources Review*, Vol. 6, N° 6, pp. 16-19.

Ortiz Iglesias, A. (2017): "Estudio de la repercusión de la responsabilidad social en el ámbito de los recursos humanos". Universidad de Valladolid.

Porter Michael, E. y Kramer Mark, R. (2003): "La filantropía empresarial como ventaja competitiva". Harvard Deusto Business Review, nº 112, pp. 7-20.

Puentes-Poyatos R; Velasco-Gamez M^a del Mar. (2016) "Nociones básicas sobre responsabilidad social corporativa. Caso estudio: Universidad de Jaén." Univerisdad de Jaén. Revista de Antropología Experimental, nº16, texto 2: pp. 5-24.

Rangan K.;Chase L.; Karim S. (2012): "Why every company needs a CRS strategy and How to build it", Harvard Business School.

Raufflet, E; Lozano, J.F.; Barrera, E.; García de la Torre, C. (2012) "Responsabilidad social empresarial". Pearson Educación de México.

Sendagorta Horstmann L. y Martín Rodrigo M^o. J. (2018): Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Comillas.

Sharp, Z. y Zaidman, N. (2010). “Strategization Of CSR”, Journal of Business Ethics, N^o 93, pp. 51-71.

Tascón López, R. (2008): Aspectos jurídicos-laborales de la responsabilidad social corporativa. Madrid, Centro de Estudios Financieros.

Taylor, S. (2010.) Resourcing and Talent Management. London: Chartered Institute of Personnel and Development, Vol. 5, 198-200.

Vilas Martínez, A. (2015) Dimensiones del atractivo en la marca del empleador: Efectos del género, la experiencia profesional y el nivel de estudios. Universidad de Santiago de Compostela.

WEBGRAFÍA

Fundación Amancio Ortega, (2019). Disponible en: <https://www.faortega.org/> (Consultado en 06/2019)

Galicia Economía Digital (2017). “Así son las donaciones de Amancio Ortega”. Disponible en: https://galicia.economiadigital.es/directivos-y-empresas/amancio-ortega-donaciones-fundacion_409473_102.html (Consultado en 06/2019)

General Electric, (2019) “Ethical Supply Chain Program”. Disponible en: https://www.ge.com/sustainability/sites/default/files/GEA33731_Ethical_Supply_Chain_Program_Jan2019.pdf (Consultado en 06/2019)

Global Reporting Initiative, (2019): “Global Reporting Initiative: About GRI”. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> (Consultado en 05/2019)

Global Tolerance (2012): “What workers want”. Disponible en: <https://www.netimpact.org/sites/default/files/documents/what-workers-want-2012.pdf> (Consultado en 02/2019)

Global Tolerance (2015): “The Values Revolution”: Disponible en: <http://crnavigator.com/materialy/bazadok/405.pdf> (Consultado en 02/2019)

Inditex, (2018): “Memoria Anual Inditex 2017”. Disponible en: <https://www.inditex.com/documents/10279/563405/Memoria+Anual+2017+Inditex.pdf/8ccb8660-4eaf-ce54-1074-5ea11d351eeb> (Consultado en 06/2019)

Informe Forética (2011): “Evolución de la responsabilidad social de la empresas en España” Disponible en: <https://foretica.org/wp->

[content/uploads/publicaciones/informes-foretica/informe_2011_resumen_ejecutivo.pdf](#) (Consultado en 03/2019)

LinkedIn Study. (2011): "What's the value of your Employment Brand?". Disponible en: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>

Nielsen (2014): "Global Corporate Social Responsibility Report". Disponible en: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf> (Consultado en 05/2019)

Página Web Inditex Careers. Disponible en <https://www.inditexcareers.com/portalweb/es/web/joinfashion/inicio> (Consulta: 15/07/2019).

Página Web Inditex. Disponible en <http://www.inditex.com/es/home> (Consulta: 15/06/2019).

Randstad, (2016): "Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad. Resultados Randstad Award 2016". Disponible en: <https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/10/informe-randstad-award-2016.pdf> (Consultado en 06/2019)

Ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, (2019). Disponible en: <http://www.merco.info/es/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo> (Consultado en 06/2019)

Ranking Merco Talento, (2019). Disponible en: <http://www.merco.info/es/ranking-merco-talento> (Consultado en 06/2019)

Sodexo, "¿Qué es y por qué es clave desarrollar la marca empleadora?" Recurso disponible en: https://info.sodexo.com.uy/employer_branding (Consultado en 05/2019)

Sostenibilidad, (2019). "¿En qué consiste la economía circular?". Disponible en: <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/en-que-consiste-la-economia-circular/> (Consultado en 06/2019)

Sullivan, J. (2002). Crafting a lofty employment brand: a costly proposition. Consultado 20/11/2018 de <https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/> (Consultado en 02/2019)

Sullivan, J. (2004): "The 8 elements of a successful employment brand", ER Daily, February 23, 2004. Disponible en: <https://www.ere.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>

Talent Street (2018): "Las empresas con mejor Employer Branding Web del país". Disponible en: https://www.equipostrytalento.com/upload/talent_noticias/002/2216/talentstreetreportaje.pdf (Consultado en 04/2019)

ANEXO

Tabla 4: Ranking Merco – Responsabilidad y Gobierno Corporativo

Ranking Merco - Responsabilidad y Gobierno Corporativo			
Empresa	2018	2017	2016
Grupo Social Once	1	1	1
Mercadona	2	2	2
Inditex	3	3	4
Caixabank	4	4	3
Mapfre	5	5	5
Iberdrola	6	7	6
BBVA	7	6	7

Fuente: Elaboración propia, a partir de Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

Tabla 4.1: Ranking Merco Talento

Ranking Merco Talento			
Empresas	2018	2017	2016
Inditex	1	1	1
BBVA	2	2	3
Repsol	3	3	2
Nestlé	4	9	24
Santander	5	4	7
Mercadona	6	6	9
Telefónica	7	5	4

Fuente: Elaboración propia, a partir de Merco Talento.

Figura 4: Compromiso con el uso de los recursos



Fuente: Inditex 2018. Memoria Anual 2017.

Figura 4.1: Diálogo con los Grupos de Interés.

DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS		
DIÁLOGO PERMANENTE	TRANSPARENCIA	¿CÓMO DIALOGAMOS? (*) Análisis de materialidad, Consejo Social, web corporativa, memoria anual y herramientas específicas (**)
EMPLEADOS CLIENTES PROVEEDORES		
EMPLEADOS EMPLEADOS DE OFICINAS, TIENDAS, CENTROS LOGÍSTICOS	CLIENTES NUESTROS CLIENTES Y CLIENTE POTENCIAL	PROVEEDORES PROVEEDORES, FABRICANTES, TRABAJADORES Y SINDICATOS
OBJETIVO - Fortalecer el compromiso con el Código de Conducta y Prácticas Responsables - Motivación del equipo humano	- Rápida respuesta a las demandas de los clientes - Atención al cliente segmentada por países y servicios que permite prestaciones más personalizadas	- Garantizar el cumplimiento del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores
NUESTROS COMPROMISOS - Respeto a los derechos humanos y laborales - Trato justo y digno	- Proporcionar productos éticos y responsables de última tendencia - Ofrecer el mejor servicio y atención al cliente a través de todos nuestros canales - Protección de su privacidad y datos personales	- Fomento y protección de los Derechos Humanos y laborales fundamentales y de los estándares internacionales - Promoción de entornos productivos sostenibles
COMUNIDAD ACCIONISTAS MEDIOAMBIENTE		
COMUNIDAD ONG, GOBIERNOS Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, MEDIOS DE COMUNICACIÓN, INSTITUCIONES ACADÉMICAS Y SOCIEDAD CIVIL	ACCIONISTAS INVERSORES INSTITUCIONALES Y PARTICULARES	MEDIOAMBIENTE ORGANIZACIONES DE DEFENSA DEL MEDIOAMBIENTE Y GOBIERNOS
OBJETIVO - Lograr un máximo alcance e impacto en los programas desarrollados	- Consolidación en los índices de sostenibilidad - Transparencia corporativa	- Aplicar el Plan Estratégico Medioambiental
NUESTROS COMPROMISOS - Contribución al desarrollo social y económico - Contribución con la mejora del bienestar global	- Interés social e interés común de todos los accionistas - Fomento de la participación informada	- Respeto al medioambiente - Conservación de la biodiversidad - Uso eficiente de los recursos

(*) Una tabla con información detallada de las herramientas de diálogo principales utilizadas con cada grupo de interés está disponible en el Balance de Sostenibilidad, página 257.

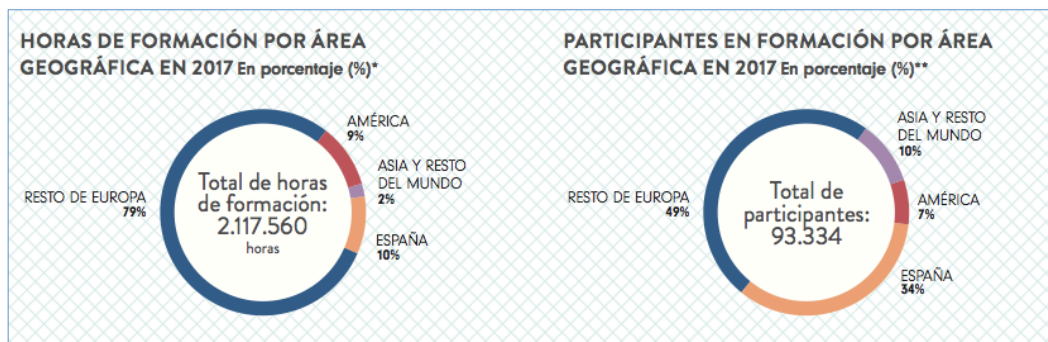
Fuente: Inditex 2018. Memoria Anual 2017.

Figura 4.2: Inditex Careers, instrumento de ME.




Fuente: Inditex Careers, Página Web, 2019.

Figura 4.3: Horas de formación por área geográfica.



Fuente: Inditex 2018. Memoria Anual 2017.

Figura 4.4: Herramientas para el diálogo con los RRHH.

GRUPO DE INTERÉS	HERRAMIENTAS DE DIÁLOGO	FRECUENCIA	OBJETIVOS	COMPROMISO PRINCIPAL	EJEMPLOS DE GRUPO DE INTERÉS
 <p>NUESTRAS PERSONAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de Ética - Acuerdo UNI Global Union - Formación y promoción interna - Comunicaciones internas - Programas de voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo demanda - Constante - Constante - Constante - Constante 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación del equipo humano - Fortalecer el compromiso con el Código de Conducta y Prácticas Responsables 	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto a los Derechos Humanos y laborales - Trato justo y digno 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados de tiendas - Empleados de oficinas - Empleados de centros logísticos - Organizaciones sindicales

Fuente: Inditex Careers, Página Web, 2019.

Figura 4.5: “Inditex Careers” y su contenido RSC en web.



Fuente: Inditex Careers, Página Web, 2019.