



Trabajo Fin de Grado

Del *Employer Branding* al *Digital Employer Branding*. Influencia en el reclutamiento y en la retención del talento.

From *Employer Branding* to *Digital Employer Branding*. Influence on the recruitment and retention of talent.

Autora

Ana María Joven Tolosa

Director

Alfredo Luis Pérez Rueda

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
2024

ÍNDICE.

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. EMPLOYER BRANDING.....	4
2.1. ¿Qué es el Employer Branding?.....	4
2.2. Atractivo organizacional. Atributos Instrumentales y Simbólicos.....	7
2.3 Propuesta de Valor al Empleado (PVE).....	7
2.4 Factores clave para la construcción del Employer Branding.....	9
2.5 Employer Branding Interno y Externo.....	12
2.6 Beneficios del Employer Branding.....	13
2.7 Principales errores en Employer Branding.....	14
3. DIGITAL EMPLOYER BRANDING: Employer branding en Internet y Redes Sociales.....	15
3.1 ¿Qué entendemos por Digital Employer Branding?.....	16
3.2 Elementos y herramientas para la creación del Digital Employer Branding.....	17
3.3 Beneficios del Digital Employer Branding.....	21
4. EMPLOYER BRANDING Y RECURSOS HUMANOS.....	22
4.1 La gestión actual de los Recursos Humanos.....	22
4.2 Relación entre el Employer Branding y la gestión de los Recursos Humanos: Proceso de reclutamiento y retención del talento.....	23
6. CONCLUSIÓN.....	26

1. INTRODUCCIÓN.

En el contexto empresarial actual, dentro de un mundo cada vez más conectado, global y cambiante, el talento se ha convertido en un recurso escaso, muy cotizado y valioso. La gestión del talento, por lo tanto, se ha convertido en un factor clave para que las organizaciones alcancen el éxito, provocando de esta manera una feroz lucha por el talento en el mercado laboral. En este sentido, el *Employer Branding* ha emergido y ganado popularidad como una herramienta efectiva y una estrategia fundamental para construir y cuidar la imagen que la empresa proyecta hacia sus propios empleados y los posibles candidatos y así atraer, retener y fidelizar a los candidatos y empleados más talentosos. Pero, el *Employer Branding* no solo beneficia a las empresas al atraer y retener talento, sino que también ofrece ventajas significativas para los candidatos y empleados actuales (Sendagorta y Rodrigo, 2017). Para los candidatos, proporciona acceso a información clara sobre la cultura, valores y ambiente de trabajo de la empresa y mayores oportunidades de formación y desarrollo. Para los empleados actuales, una marca empleadora fuerte se traduce en alta satisfacción laboral, un ambiente positivo y menor rotación de personal, lo que contribuye a un entorno laboral estable y seguro (Talenmo, 2023). Además, los programas continuos de formación y desarrollo profesional y promoción permiten a los empleados mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras, brindando una visión clara de su crecimiento dentro de la organización.

En un mundo cada vez más fluctuante e incierto, las organizaciones, en los últimos años, han tenido que adaptarse a medida que han experimentado cambios significativos en los aspectos tecnológico, cultural y social. Estos cambios han obligado a las empresas a renovarse y adaptarse a las circunstancias particulares de cada momento y de manera cada vez más rápida. Por ello, buscan, adoptan y desarrollan estrategias que les permitan prever y anticipar estos cambios para conseguir una ventaja competitiva respecto del resto de organizaciones. En estos momentos, los cambios que estamos presenciando están influyendo enormemente a la sociedad, al mundo empresarial, y por defecto, al mercado de trabajo y a los recursos humanos; alterando la manera en que se relacionan empleadores y empleados (potenciales y actuales) debido a la necesidad de las empresas de ajustarse a éstos cambios. Estos esfuerzos por parte de las organizaciones tienen que ver con el avance y evolución de Internet y de las redes sociales (Employer Branding Lab, 2024).

A nivel cultural, en estos momentos se está produciendo la entrada al mercado laboral de un nuevo grupo de empleados jóvenes, nacidos entre 1980 hasta los primeros años de los 90, popularmente llamados *Millennials* o *Generación Y* (Employer Branding Lab, 2024), distinguidos por haber utilizado y crecido desde pequeños con las nuevas posibilidades tecnologías (teléfonos móvil, portátiles, *smartphone*) influyendo en su educación y desarrollo profesional (Ivančević y Vlastelica, 2022), a diferencia de sus antecesores los *babyboomers* (nacidos entre 1958 y 1977). Según el Instituto Nacional de Estadística en el primer trimestre de 2019 el 39.7% de la población activa en España corresponden a *Millenials* y Generación Z (Instituto Nacional de Estadística, 2019).

Como consecuencia, estos nuevos trabajadores muestran una cultura de trabajo distinta, prefieren entornos laborales menos rígidos y jerarquizados, adaptados al nuevo entorno digital y con formas cooperativas de trabajo en equipo (Employer Branding Lab, 2024). Por ello,

aquellas organizaciones cuya cultura no se adapte a estos nuevos estándares se verá altamente perjudicada para reclutar, captar y retener el talento valioso. Un mayor interés por las nuevas tecnologías y el deseo de un rápido desarrollo profesional son características importantes de esta generación (Employer Branding Lab, 2024).

Desde un punto de vista demográfico, como consecuencia del aumento de la esperanza de vida, el descenso de la natalidad y los saldos negativos migratorios previstos que llevarán al envejecimiento de la población española en los futuros años, se pronostica igualmente un gran descenso de la población activa en nuestro país (Defensor del Pueblo, 2019; Employer Branding Lab, 2024). Cuando los *babyboomers* comiencen a abandonar el mercado laboral entre 2040 y 2050 no habrá suficientes jóvenes para ocupar las plazas vacantes en el mercado, de manera que comenzará una lucha por el talento entre las empresas, donde solamente aquellas empresas que sean percibidas como las más atractivas serán capaces de captar y retener a los perfiles más valiosos y talentosos caracterizados por ser más digitales, tecnológicos e innovadores (Employer Branding Lab, 2024). “El *Employer Branding* surge como una solución a esta Guerra por el Talento” (Employer Branding Lab, 2024).

Por último, podríamos decir, que los cambios digitales que se están produciendo son los más notables, significativos y evidentes. La digitalización ha llegado a las empresas para quedarse, y “dará paso a una nueva forma de organización hiperconectada, donde los empleados tendrán que hacer frente a las nuevas tecnologías” (Employer Branding Lab, 2024). Además, las nuevas tecnologías han supuesto cambios digitales que han presagiado nuevas formas de trabajar o de comunicarse a través de nuevos canales y vías como Internet y las redes sociales; por ejemplo, el teletrabajo o el *e-recruitment* (Martínez y Hermosilla, 2020). Del mismo modo, las redes sociales son importantes desde el punto de vista comercial, pero, como veremos a lo largo del trabajo, también para crear, gestionar o potenciar el *Digital Employer Branding*, y de esta manera utilizarla de forma estratégica en el reclutamiento y la retención del talento (Employer Branding Lab, 2024).

Un ejemplo muy relevante con respecto al tema que trataremos (el *Employer Branding*) es el *e-recruitment* o reclutamiento *online*, pues plasma a la perfección como los cambios digitales y tecnológicos pueden afectar, alterar o variar los procesos tradicionales de gestión de recursos humanos. Martínez y Hermosilla (2020, p.62) definen el *e-recruitment* como “un proceso de reclutamiento que se realiza a través de las tecnologías que facilitan la interacción y la colaboración de los agentes implicados para identificar, atraer, e influir en los candidatos/as competentes”. Una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) muestra que el 22% de los encuestados utilizaron Internet para buscar y encontrar empleo en nuestro país (INE, 2018). El proceso de reclutamiento, y más especialmente el *e-recruitment*, “contribuye a la creación, difusión y potencialización de la imagen de marca de la organización” (Martínez y Hermosilla, 2020). Un *Employer Branding* atractivo puede servir para incentivar a los potenciales candidatos a presentar su solicitud para trabajar en una empresa y en sentido contrario, y una buena experiencia del candidato en el proceso de selección puede repercutir de manera positiva en “la imagen, la percepción, la reputación y la atracción de la empresa” (Wijaya, Mustika, Bulut, Bukhori., 2023, p. 1), potenciando su grado de deseabilidad en el mercado laboral y, por tanto, el *Employer Branding*.

En este sentido las redes sociales cobran especial importancia. Datos contrastados por Eurostat muestran que en Europa las redes sociales como instrumento de reclutamiento son cada vez más utilizadas (Martínez y Hermosilla, 2020). En España, el 69% de los profesionales de recursos humanos han usado las redes sociales para reclutar y seleccionar personal (Aguado, et al., 2016). Según un informe reciente sobre la utilización de las redes sociales para la atracción y selección de talento, llevado a cabo por Adecco en 2016, se revela que el 84% de las empresas las emplearon para identificar posibles candidatos, mientras que un 78% de los usuarios las utilizaron para buscar trabajo. En términos generales, la valoración de estas plataformas como herramientas para atraer y captar el talento es alta, con un 92% de aprobación, siendo *LinkedIn* la red social mejor valorada en este aspecto. Los dos grupos de herramientas más relevantes son las páginas web corporativas o comerciales, y las redes sociales que pueden ser profesionales y no profesionales (Martínez y Hermosilla, 2020).

Es cierto, que el *Employer Branding* es una estrategia o concepto relativamente moderno el cual no podemos separar o desvincular de las nuevas tecnologías. Pero, esta creciente informatización y digitalización nos lleva a prestar especial importancia al *Digital Employer Branding*, el cual, ahora más que nunca, se alza como una pieza clave en la construcción y promoción de la imagen de una empresa como empleador deseable dentro de una realidad cada vez más tecnológica y digital.

2. EMPLOYER BRANDING.

2.1. ¿Qué es el Employer Branding?

En Estados Unidos, a finales de los años 80, surgió el término “*Employer Branding*” como una reacción de las organizaciones a la disminución de la natalidad y, como consecuencia, a la urgencia y necesidad por hallar a los jóvenes más valiosos y cualificados, lo que básicamente implicaba, usar la imagen de marca para la atracción, retención y compromiso del mejor personal (Montes Adalid, 2020). El *Employer Branding* surge como una solución para la lucha por el talento (Employer Branding Lab, 2024). “A lo largo de los años 90 hay un incremento de proposiciones y sugerencias que se pueden clasificar como *Employer Branding* y los empleadores comienzan a ser conscientes de la relevancia del talento como una fuente de ventaja competitiva que diferencia a las empresas de su competencia” (Montes Adalid, 2020, pp. 225).

La primera vez que se usó el término *Employer Branding* fueron Ambler y Borrow (1996), en su libro “*The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*” (El *Employer Brand*: Trayendo lo Mejor de la Gestión de Marca a las Personas en el Trabajo), definen el “*Employer Branding*” como el proceso de promoción de una empresa, como empleador de elección, para un grupo objetivo, uno al que le gustaría atraer, retener y motivar. En otras palabras, el “*Employer Branding*” se refiere a la estrategia que una empresa emplea para crear y promover su imagen como un lugar deseable para trabajar. Esto implica comunicar de manera efectiva los valores, la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa para atraer y retener a los mejores talentos. El objetivo es construir una reputación positiva entre los empleados actuales y potenciales, lo que a su vez puede mejorar la capacidad de reclutamiento y la retención del talento (Montes Adalid, 2020).

Otros autores como Sutherland, Torricelli y Kart (2002), aportan una definición del *Employer Branding* más orientada al marketing. Según ellos, el término se refiere al proceso de identificación y creación de un mensaje de marca de empresa, utilizando los principios clásicos de marketing para alcanzar la categoría de empleador de elección, atrayendo y reteniendo a los empleados más cualificados, valiosos y con un mayor talento. Siguiendo esta misma línea, Kristin Backhaus y Surinder Tikoo (2004) afirman que el *Employer Branding* se basa en aplicar los principios de marketing a la dirección de recursos humanos y que la adopción de un enfoque de marketing en la gestión del capital humano (el recurso más importante con el que cuentan las organizaciones) está basada en su aportación de valor a la empresa. Según ellos, el *Employer Branding* representa los esfuerzos de una organización por promover, tanto dentro como fuera de ella, una visión clara de lo que le hace diferente y deseable como empleador.

El concepto de *Employer Branding* se puede situar dentro del contexto de las prácticas tradicionales de marketing interno, aunque su alcance es más amplio. Por ello, de las definiciones anteriores podemos extraer que la estrategia de la marca empleadora se beneficia de la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de la organización como empleador.

Según las autoras Blasco-López, Rodríguez-Tarodo y Fernández-Lores (2014, pp. 37) “el propósito que se persigue es el mismo que el del marketing tradicional de un producto o servicio: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales; con la única diferencia de que en este caso el “cliente o consumidor” es el “empleado actual y/o potencial”. “De la misma manera en que la marca corporativa se compromete con sus clientes en lo relativo a su producto o servicio, la marca del empleador toma compromiso con sus empleados actuales y potenciales acerca de su experiencia en la organización” (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014, pp. 37). Sin duda, el objetivo principal de la marca del empleador es mostrar una imagen positiva y atractiva hacia los empleados actuales y potenciales. Además, Fernández-Lores, Gavilán, Avello, & Blasco, (2015) sugieren que, al igual que una marca de consumo, una marca empleadora posee una personalidad y una imagen en el contexto del mercado laboral, lo que puede crear vínculos estrechos entre la organización y su personal.

Pero, el *Employer Branding* como estrategia no solo compete al departamento de recursos humanos, sino que engloba a toda la organización, a pesar de que en el fondo se trata de trasladar al departamento de recursos humanos las técnicas del marketing. Todos los grupos de interés o *stakeholders* de la organización son responsables de la construcción de la imagen que la empresa presenta como empleadora, aunque el papel primordial de la construcción del *Employer Branding* recaiga sobre el departamento de recursos humanos. Los mensajes que se manden desde el interior de la empresa al exterior deben ser acordes y coherentes (Brand Ambassador Club, 2019).

Como ya hemos dicho, los dos ámbitos de gestión organizacional en los que se fundamenta el *Employer Branding* son los Recursos Humanos y el Marketing y la Comunicación, por lo tanto, según Sheen (2018) la empresa deberá involucrarse y actuar en los siguientes ámbitos para lograr una marca empleadora fuerte y exitosa: convocatoria de personal, selección y reclutamiento, inducción, captación y desarrollo, bienestar, clima laboral, comunicación y desvinculación laboral.

Volviendo con Backhaus & Tikoo (2004), sostienen que el *Employer Branding* es esencialmente un proceso de tres pasos. En primer lugar, una empresa desarrolla un concepto del valor particular que ofrece a empleados potenciales y actuales. Esta propuesta de valor al empleado proporciona el mensaje central que se transmite mediante la marca empleadora. El segundo paso en el proceso se trata de impulsar externamente esta propuesta de valor para atraer al grupo objetivo de candidatos. El tercer paso implica llevar la "promesa" de la marca hecha a los candidatos potenciales a la empresa e incorporarla como parte de la cultura organizacional. De esta manera, vemos como el *Employer Branding* implica promover interna y externamente una visión clara de lo que hace que una empresa sea diferente y deseable como lugar de trabajo. Más adelante detallaremos qué es la Propuesta de Valor al Empleado (PVE).



Figura 1. Proceso del Employer Branding.

Fuente: elaboración propia adaptado de Backhaus & Tikoo (2004)

2.2. Atractivo organizacional. Atributos Instrumentales y Simbólicos.

Según Berthon, Ewing y Hah, (2005), el atractivo organizacional (*Organizational Attractiveness*) hace referencia a los beneficios que un empleado potencial prevé percibir si decide trabajar en una organización específica.

Según Lievens y Highhouse (2003) es posible identificar atributos instrumentales y simbólicos. Los primeros hacen referencia a lo que la organización realmente ofrece y que es útil para quienes buscan empleo (por ejemplo, el salario). Los atributos simbólicos, por su parte, representan aspectos subjetivos e intangibles, por ejemplo, grado de innovación empresarial, cultura, prestigio, etc. Lievens (2007) estudió los factores que relacionan el *Employer Branding* como con la identidad organizacional. Este autor propuso que el atractivo organizacional depende no sólo de los aspectos instrumentales del trabajo, sino también del significado simbólico asociado con unirse a un futuro empleador.

Los atributos simbólicos están vinculados a la necesidad de las personas de mantener su propia identidad, mejorar su autoimagen o expresarse. Se supone que las personas que buscan empleo buscan organizaciones que cumplan con expectativas (rasgos) que reflejen y compartan sus visiones y aspiraciones; por lo tanto, los solicitantes se sienten especialmente atraídos por incorporarse a organizaciones que tengan rasgos similares a los suyos (Kissel y Büttgen, 2015).

Los estudios han evidenciado que los atributos simbólicos pueden ser especialmente relevantes y pueden diferenciar a un empleador de sus competidores más que los atributos instrumentales (Reis & Braga, 2016).

2.3 Propuesta de Valor al Empleado (PVE).

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) o *Employee Value Proposition (EVP)* en inglés, es un concepto que se ha trasladado directamente del marketing, aunque en esta área se conoce como *Unique Selling Proposition (USP)* (Employer Branding Lab, 2024).

“La Propuesta de Valor al Empleado es la respuesta a la pregunta: ¿Por qué es mejor trabajar en nuestra empresa, y no en la empresa de la competencia?” (Employer Branding Lab, 2024). La situación actual del mercado laboral, ha supuesto la necesidad, por parte de las empresas de gestionar su marca empleadora, y por ende, definir su Propuesta de Valor al Empleado.

Minchington (2016) define la Propuesta de Valor al Empleado como un conjunto de atributos y ofertas proporcionadas por una organización en particular a sus empleados a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que le brindan a la empresa. Una PVE original, relevante e irresistible, bien definida y comunicada, puede marcar la diferencia de porqué un empleado potencial opta por contratar con dicha organización y no con otra empresa de la competencia (Minchington, 2016). Según este autor, la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) es fundamental para la marca empleadora, ya que materializa en acciones tangibles (beneficios para el empleado) lo que la empresa teóricamente afirma ofrecer. Richard Mosley y Simon Barrow (2005) sostienen que, dada la diversidad de empleados a los que hay que atender, es necesario ofrecer algo más específico para competir en el mercado, así como para continuar expandiéndose y atraer a los tipos de personas necesarias.

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) debe reunir ciertas características para alcanzar el objetivo de atraer y retener el talento necesario para la organización. Estas características fueron señaladas por Hernández (2016):

1. Alineada con el negocio: Los elementos que conforman la propuesta de valor deben reflejar la actividad principal de la empresa, lo que distingue el tipo de trabajo realizado en ella y refuerza su posición en el mercado (Hernández, 2016).
2. Relevante: La PVE debe enfocarse en los aspectos que resulten significativos para el grupo objetivo de la organización, ya sean posibles candidatos (*target* de atracción) o empleados actuales (*target* de retención) (Hernández, 2016). No se trata de enumerar todas las ventajas y beneficios que la empresa pueda ofrecer, sino de transmitirles el mensaje sobre lo que les importa a ellos. La investigación y comprensión del grupo objetivo son fundamentales para identificar sus necesidades y lo que consideran importante al elegir un lugar de trabajo (Hernández, 2016).
3. Real: Existe la tentación de enfocar el discurso en aspectos relevantes que sabemos que el grupo objetivo quiere escuchar. Sin embargo, esta práctica puede ser muy perjudicial, ya que podría generar expectativas falsas en candidatos y empleados, las cuales no podrían ser cumplidas, lo que resultaría contraproducente. La clave reside en el conocimiento de lo que la organización puede ofrecer, lo que forma parte de su identidad, su manera de trabajar y relacionarse; es decir, la realidad del día a día tal y como la perciben los propios empleados. Lo que determinará los posibles atributos de la PVE será el punto donde converjan lo que el grupo objetivo valora y lo que la empresa verdaderamente ofrece (Hernández, 2016).

4. Diferencial: Del mismo modo, también es crucial elaborar un mensaje que distinga a la organización de la competencia, en consonancia con el concepto de *Unique Selling Proposition*. En este sentido, las características específicas del sector, pero sobre todo lo que diferencia a la empresa y cómo es su día a día, deben estar claramente reflejados en la promesa como empleador (Hernández, 2016).

5. Memorable: Por último, que la marca se base principalmente en un concepto, reflejando dos o tres ideas fundamentales que faciliten la asociación y el reconocimiento de la marca es un aspecto esencial a tener en cuenta. Los ejemplos de marcas comerciales son ampliamente reconocidos: Volvo nos hace pensar en "seguridad", Disney en "magia", Coca Cola en "la chispa de la vida". De la misma manera, Google nos evoca imágenes de toboganes en la oficina y flexibilidad en el entorno laboral. Ninguno de estos ejemplos es accidental, sino que encapsulan la esencia de la promesa de cada marca y son el resultado de sólidas estrategias de posicionamiento (Hernández, 2016).

Por último, "es una cuestión fundamental que la Propuesta de Valor al Empleado se sustente verdaderamente en lo que buscan los empleados y potenciales candidatos, puesto que de ello depende que la atracción y retención del talento resulte efectiva" (Sendagorta y Rodrigo, 2017). El gráfico que a continuación se expone aporta datos que ayudan a visualizar los elementos que más caracterizan la PVE.

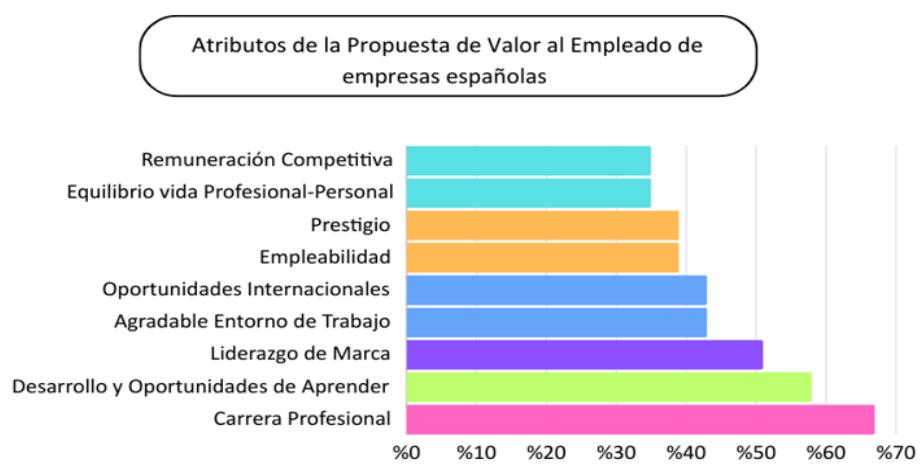


Gráfico 1. Atributos de la PVE de empresas españolas.

Fuente: elaboración propia adaptado de Sendagorta y Rodrigo (2017) y PeopleMatters (2011).

2.4 Factores clave para la construcción del *Employer Branding*.

Para entender adecuadamente el concepto de *Employer Branding* tenemos que hablar de la construcción del mismo. De la investigación sobre la construcción de la marca del empleador

realizada Blasco-López, Rodríguez-Tarodo y Fernández-Lores, (2014) podemos extraer que los cuatro conceptos clave para construir el Employer Branding son los valores de la empresa, las ventajas de pertenecer a la misma, el sentimiento de pertenencia y la comunicación interna como componente facilitador para la transmisión de los valores y ventajas.

Comenzando con los **valores** son “los principios que regulan el funcionamiento de la organización, ayudan a condicionar comportamientos y facilitan las reglas que ayudan a que los empleados emprendan acciones” (Osborne, 1996).

En general, en una organización podemos encontrar un amplio espectro de valores: valores inherentes a la visión, a la cultura organizacional, a la organización y a los empleados como individuos, son algunos de los muchos ejemplos de valores que podemos identificar en una organización (Blasco-López et al., 2014).

En segundo lugar, las **ventajas** de pertenecer a una organización son factores más concretos y cercanos que los valores. Estas ventajas hacen posible que los trabajadores perciban los principales beneficios racionales y emocionales que aporta el empleador al empleado por el hecho de formar parte de su compañía. (Diskiené y Goštautas, 2010).

Los beneficios racionales hacen referencia a ventajas más bien funcionales o económicas, como por ejemplo salarios mejores, mayores oportunidades de formación y desarrollo, mayores expectativas de promoción y crecimiento dentro de la organización o ventajas sociales; mientras que los beneficios emocionales tienen un carácter psicológico, que provoca en los empleados sentimientos positivos, como por ejemplo una mayor seguridad, motivación, satisfacción etc. (Blasco-López et al., 2014). Estos beneficios racionales y emocionales son similares o equiparables a los atributos instrumentales y simbólicos expuestos previamente.

Al mismo tiempo, a los empleados se les considera como una de las fuentes de información de mayor confianza acerca de las empresas y organizaciones, pues representa la marca de la compañía y comunican los valores de la organización en sus relaciones e interacciones con el resto de *stakeholders*. Para que los empleados sean capaces de transmitir estos valores, no basta con que los entiendan, sino que deben creer e interiorizar dichos valores, adoptando conductas y actitudes coherentes a los mismos (Montes Adalid, 2020).

Estos valores y las ventajas pueden difundirse por la organización utilizando herramientas de **comunicación interna**. La compañía es la encargada de confeccionar mensajes eficaces y eficientes que permitan su comprensión y correcta descripción y transmisión; y a través de los canales de comunicación interna convenientes ser capaces de producir un impacto a nivel de comunicación en los empleados (Montes Adalid, 2020). Un empleado que ha asimilado valores y ventajas de la organización puede manifestar una mejor actitud hacia ella, de modo que una buena comunicación interna puede resultar rentable para la compañía (Whan Park et al., 2010).

La asimilación de valores empresariales y la percepción de ventajas por parte del empleado puede influir de forma positiva en el **sentimiento de pertenencia** y mejorar la actitud hacia la misma (Adalid, 2020). Cuando el empleado está orgulloso de formar parte de la compañía y tiende a identificarse con la misma aflora dicho sentimiento de pertenencia (Mosley, 2007).

Según Mosley (2007), el *Employer Branding* influye en la imagen proyectada por un empleador a través de sus políticas, procedimientos y acciones. Esta imagen impacta en las actitudes, compromiso y sentimiento de pertenencia de los empleados a través de la imagen de marca empleadora promovida por la cultura de la organización. Aquellas expresiones que enuncia un empleado donde el mismo manifiesta que se siente parte integrante de la organización definen bien este sentimiento de pertenencia (Blasco-López et al., 2014).

El Director de Marketing de Talent Clue, Toni Gimeno, desarrolló en su obra *“La guía suprema del Employer Branding”* cinco conceptos e ideas fundamentales que resultan clave para lograr la construcción de un *Employer Branding* exitoso.

- *Ser transparente y real.*

Según este autor, el *Employer Branding* es el resultado de la combinación de los Recursos Humanos y el Marketing pero no consiste en dar la impresión de una organización diferente a posibles futuros empleados. Una estrategia de *Employer Branding* debe tener una base sólida, no puede ser una apariencia. Los empleados actuales y/o potenciales tendrán una mejor percepción de la organización como lugar de trabajo cuanto mayor transparencia y realidad se demuestre. Enseñar y transmitir los verdaderos valores de la organización, cómo se trabaja y cómo es el trato hacia el talento es parte del *Employer Branding* (Gimeno, 2018).

- *Brindar importancia al talento.*

Las personas son el recurso más valioso con el que cuentan las organizaciones. Según Gimeno (2018), para que la estrategia de *Employer Branding* cumpla su función es pertinente crear una propuesta de valor atractiva encaminada hacia lo que busca el talento en el puesto de trabajo. Es fundamental asegurarse de que la propuesta de valor cubre las necesidades del prototipo de empleado que necesita la empresa, y poner a disposición de los potenciales candidatos la información que soliciten acerca de beneficios, salarios, etc. (Gimeno, 2018).

- *Dar voz a los empleados.*

Es coherente permitir que sean los empleados los que cuenten los beneficios que reporta trabajar para la organización, cómo es la cultura organizacional, el ambiente laboral etc., pues los empleados actuales conocen personalmente y de manera directa cómo es trabajar para la empresa en cuestión (Gimeno, 2018).

- *Usar las redes sociales.*

Si lo que se busca es la veracidad, la realidad y la transparencia en el momento de comunicar los valores de la organización, las redes sociales son el medio adecuado. Se pueden usar para enseñar cómo se trabaja en la empresa, los eventos en los que participa o patrocina, las actividades de los empleados, etc. Según Gimeno (2018), para hacer un uso correcto de las redes sociales, hay que entender que es un espacio de interacción y conversación con los integrantes actuales de la organización y con los potenciales y/o futuros candidatos o con

cualquier otro interesado. A consecuencia, la imagen de la compañía puede ser percibida como más cercana y atractiva (Gimeno, 2018). Las redes sociales, así como las nuevas tecnologías, juegan un papel esencial para construir y mantener la marca empleadora, por lo que constituyen la dimensión digital del *Employer Branding* que más adelante explicaremos debido a su creciente importancia y desarrollo en este ámbito.

- *Involucrar a toda la empresa.*

Todos los miembros y departamentos de la organización, y principalmente el departamento de Recursos Humanos, deben complementarse y perseguir el objetivo de la estrategia de *Employer Branding* cuidando la cultura organizacional y realizando las prácticas necesarias para que todos los miembros la conozcan, interioricen y compartan (Gimeno, 2018).

2.5 Employer Branding Interno y Externo.

Como hemos dicho, en el *Employer Branding* se combina el marketing y gestión de recursos humanos. En consecuencia, la marca empleadora desarrolla las técnicas de marketing interno y externo para identificar y retener a los mejores candidatos dentro del mercado laboral. Por lo tanto, el *Employer Branding* tiene dos dimensiones, una a nivel interno, y otra a nivel externo.

El nivel interno se ocupa de las iniciativas destinadas a la retención y motivación de empleados (dentro de la empresa), trabajando aspectos como la satisfacción, el compromiso y el clima laboral, buscando incrementar el orgullo de pertenencia. Desde esta perspectiva interna, un *Employer Branding* trabajado, puede llegar a conseguir que los empleados experimenten un mayor sentido del orgullo al trabajar en la organización, aumentando, probablemente, su compromiso tanto en sus tareas diarias como en su permanencia a largo plazo. Es fundamental la comunicación interna dentro de la empresa para potenciar la marca empleadora en su perspectiva interna. En resumen, contar con empleados talentosos y comprometidos en la organización contribuirá al éxito organizacional y a fortalecer la posición de la marca corporativa (Jiménez, A., & de PeopleMatters, 2015).

Según Sagawa (2023) algunas medidas que se pueden adoptar para mejorar la reputación de la empresa internamente son, en primer lugar, diseñar una cultura organizativa, definiendo los valores y la misión que quiera transmitir y con la que los empleados puedan identificarse. En segundo lugar, promover la cultura participativa a través de la comunicación interna. En tercer lugar, adoptar estrategias enfocadas a mejorar la cohesión del personal y, por último, desarrollar programas de beneficios sociales para los empleados.

El nivel externo se ocupa de mejorar la imagen de la marca en el exterior (fuera de la empresa), centrándose en la atracción del talento. Contar con una marca empleadora sólida desde esta perspectiva externa facilitará a la organización atraer talento de mayor calidad. Identificar y definir claramente el grupo objetivo de candidatos, permitirá dirigir los esfuerzos de la empresa de manera más eficiente y enfocar las acciones en aquellos que, a primera vista, resultan más interesantes, de esta manera, los costes de atraer nuevo personal se verán

reducidos. La propuesta de valor no debe estar constituida únicamente por atributos instrumentales, pues una buena presencia de atributos simbólicos potenciará el valor de la empresa como un lugar de trabajo atractivo y deseado, lo que tendrá consecuencias beneficiosas en los clientes y en la reputación general del empleador (Jiménez, A., & de PeopleMatters, 2015).

En esta vertiente externa, siguiendo a Sagawa (2023) las acciones que se pueden implementar, son en primer lugar, una buena experiencia del candidato durante el proceso de selección, pues una mala experiencia podría dar lugar a que ese candidato no aconsejara a sus amigos o conocidos a inscribirse en las ofertas de empleo de la organización. En segundo lugar, llevar a cabo un buen proceso de acogida de un nuevo trabajador en la empresa dirigido a posibilitar una incorporación satisfactoria y a afianzar los principios y valores organizacionales y; por último, hacer un uso adecuado de las plataformas digitales y las redes sociales.

2.6 Beneficios del *Employer Branding*.

Los resultados y beneficios de invertir en estrategias de *Employer Branding* pueden llegar a ser realmente positivos. Utilizar el *Employer Branding* para motivar a los trabajadores puede contribuir a un crecimiento de los ingresos de un 26% en comparación con organizaciones que no aprecian, ignoran o desatienden la marca empleadora. Otro dato abrumador, muestra que una organización, reteniendo el talento y reduciendo la tasa de rotación, puede ahorrar entre un 25% y un 200% del salario de esas personas (Velilla, 2024). Por lo tanto, el desarrollo de una estrategia de *Employer Branding* puede aportar diversos beneficios, tanto a la organización como a los empleados potenciales y/o actuales o los buscadores de empleo.

Para la organización, según Tomàs (2024) una estrategia de *Employer Branding* trabajada y consistente puede ayudar a atraer y captar a los candidatos más talentosos del mercado laboral (aumentando el número de candidatos interesados en la empresa) y retener a los empleados actuales de la organización haciendo que su experiencia laboral sea inmejorable y evitando la fuga de cerebros. Siguiendo con Tomàs (2024), como consecuencia, los costes generados durante la contratación, formación e inducción de los empleados pueden verse reducidos; y por otro lado, la marca empleadora puede mejorar y potenciar la reputación de la empresa para todos sus *stakeholders*, principalmente, empleados, clientes y accionistas. Por consiguiente, de una experiencia laboral positiva y satisfactoria, la productividad, la eficiencia y calidad del trabajo de los empleados puede verse incrementada (Tomàs, 2024). Por último, este autor afirma que, el *Employer Branding* puede suponer una estrategia competitiva de diferenciación en el mercado, pudiendo la empresa diferenciarse de sus competidores y volverse más atractiva a la mirada de potenciales candidatos (“empleador de primera opción” del inglés “*first choice employer*”), clientes e inversores, posicionándose como una gran compañía en la que invertir y trabajar, así como aumentando el prestigio social de la empresa.

El *Employer Branding* no solo beneficia a las empresas al atraer y retener talento, sino que también ofrece ventajas y beneficios significativos para los candidatos potenciales y empleados actuales (Sendagorta y Rodrigo, 2017), que podríamos conectar o vincular con los beneficios

racionales o emocionales y los atributos instrumentales y simbólicos. Según Talenmo (2023) durante la búsqueda de empleo, a un potencial candidato el *Employer Branding* le puede reportar una serie de ventajas como son el acceso a mayor información clara y transparente sobre las condiciones laborales y el salario, la cultura de la empresa, sus valores y el ambiente de trabajo para determinar si es posible un buen ajuste persona-organización y a oportunidades más amplias de formación y desarrollo. Del mismo modo, una empresa con una marca empleadora fuerte obtienen un alto grado de satisfacción laboral entre sus empleados actuales que se refleja en un ambiente de trabajo positivo, donde dichos trabajadores se sienten valorados y satisfechos y son reconocidos y recompensados por ello, aumentando de esta manera su moral, motivación y compromiso, haciendo que se sientan orgullosos de pertenecer a una organización con buena reputación y aumentando su confianza y compromiso en ella. Igualmente, la buena reputación y el ambiente de trabajo positivo pueden llevar a una prevención del estrés laboral y a una menor rotación, y por ende una mayor retención de personal en la organización lo que contribuye a un entorno laboral más estable y seguro. Por último, los programas de formación, desarrollo y promoción profesional continuos permiten a los empleados actuales mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras, así como proporcionar una visión clara de sus oportunidades de crecimiento dentro de la organización (Talenmo, 2023).

2.7 Principales errores en *Employer Branding*.

Jiménez, A., & de PeopleMatters, S. D. (2015) afirman haber acumulado experiencia suficiente durante más de 11 años asesorando a clientes acerca de la estrategia del *Employer Branding*. Esta experiencia, unida a un amplio dominio de la literatura científica relacionada con el *Employer Branding* les ha llevado a poder confeccionar una lista con los principales errores cometidos por los empleadores a la hora de querer gestionar su marca empleadora. Los principales fallos son los siguientes:

- Iniciar la estrategia de *Employer Branding* sin el respaldo adecuado de la alta dirección.
- Comenzar a trabajar la experiencia externa (el “parecer” de puertas afuera), sin abordar “el ser” un buen empleador (de puertas hacia adentro). O lo que es lo mismo, implementar el *Employer Branding* a nivel externo, sin haber tenido en cuenta su nivel interno.
- No tener una comprensión clara de por qué se desea ser un buen empleador. Esto supone un inconveniente, ya que dependiendo del propósito último y los objetivos finales que la organización desea alcanzar, se deben dirigir las acciones en una dirección específica o en otra.
- Escaso entendimiento de la situación inicial, asumiendo que los esfuerzos requeridos son uniformes para todas las empresas en cualquier contexto.
- No tomar en serio o darle poca importancia el proceso de elaboración de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE).
- Carecer de un plan de acción sólido que establezca de manera clara las acciones a llevar a cabo.

- No establecer claramente las responsabilidades en la implantación y no definir adecuadamente los presupuestos para estas acciones, además de no dedicar suficiente tiempo a coordinar los esfuerzos de integración entre las diferentes áreas de la empresa involucradas, como marketing, comunicación, marca y otras áreas de recursos humanos.
- Descuidar la coherencia en la implantación entre diferentes países o unidades de negocio, lo que resulta en una pérdida de efectividad en el proceso.
- Ignorar las redes sociales en un mundo que evoluciona hacia lo digital.
- No establecer metas concretas con indicadores de evolución y mejora.

3. DIGITAL EMPLOYER BRANDING: Employer branding en Internet y Redes Sociales.

Existen diferentes estrategias para potenciar y cuidar el *Employer Branding* entre las que podemos nombrar la realización de eventos y viajes para los empleados, beneficios sociales, convertir a los empleados en embajadores de la marca para promocionar a la empresa, la cultura organizacional, o la Responsabilidad Social Corporativa con el fin promover una imagen de marca concienciada y comprometida con los distintos asuntos y problemas sociales. Sin embargo, en la que nos vamos a centrar es en la estrategia digital del *Employer Branding* a través de las redes sociales e Internet.

Brevemente, una generación es un grupo de gente con una edad similar que han experimentado los mismos eventos socio-políticos e históricos relevantes durante las primeras etapas de vida (Kupperschmidt, 2000). Como consecuencia de haber vivido los mismos sucesos, comparten valores, creencias, normas y expectativas similares y adoptan patrones de comportamiento concretos que les hace diferenciarse del resto de generaciones (Inglehart, 1997). La Generación Y, también llamados *Millennials*, han sido la primera generación que ha nacido en la era de Internet y por lo tanto conocen a la perfección las “*Digital Communication Technologies*” (Tecnologías de la Comunicación Digital) (Ivanović & Ivancevic, 2019). Por otro lado, la Generación Z, que recibe, igualmente, otros nombres como *iGeneration*, *Generación Net* o Generación de Internet, han nacido con los últimos desarrollos basados en Internet (Bencsik y Machova, 2016). Los integrantes de este grupo utilizan las redes sociales e Internet para obtener toda aquella información que necesitan, incluida aquella relacionada con organizaciones, ofertas de empleo, mercado laboral, etc. (Ulfa y Astuti, 2019).

La importancia que el avance de Internet y la era digital han tenido en la infancia y juventud temprana de estas generaciones nos motiva a explicar la trascendencia y el valor que tiene el área digital dentro de la esfera del *Employer Branding*, debido a que estas nuevas generaciones son extremadamente dependientes y recurren con frecuencia al uso de las tecnologías, especialmente en momentos de buscar a qué organización solicitar empleo. Los datos que muestra el informe de *Digital 2021*, muestran que el 53.6% de la población mundial son usuarios activos de redes sociales, con casi el 60% utilizando Internet. De esta manera quedan reflejados los cambios en la forma en que las personas nos comunicamos, cómo buscamos información y marcas, y también cómo buscamos trabajo *online* (Lissaneddine, Manzani, El Idrissi, 2021).

En la actualidad, los candidatos que se encuentran en el proceso de búsqueda de empleo tienen acceso a una cantidad inmensa de información y referencias sobre los empleadores y organizaciones. Son bastante exigentes y suelen investigar, por ejemplo, en *Google* detalles de la empresa, o se interesan en revisar opiniones de otros empleados actuales o ex-empleados con el fin de formarse una opinión inicial antes de considerar si aplicar a una oferta laboral o no. Internet y el mundo digital son los principales medios que han permitido que esta información se encuentre disponible y sea accesible para cualquier interesado.

Al principio, las nuevas tecnologías se empleaban únicamente en los ámbitos de la vida social y personal; sin embargo, ha pasado a formar parte de la vida laboral en el momento en el que se

ha extendido dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal el uso de nuevas plataformas digitales para atraer al mejor talento (Montes Adalid, 2020). Por lo tanto, para las empresas que quieran beneficiarse de todas las ventajas que ofrece tener un *Digital Employer Branding* estratégico y bien estructurado es crucial que vigilen y cuiden muy de cerca su imagen en las redes sociales y controlen la información que tanto ellos mismos como sus empleados comparten *online* (Gimeno, 2018). Según los últimos datos de *LinkedIn* en su estudio: “Tendencias de candidatos en España. Datos sobre cómo quieren los candidatos que los seleccionen”, alrededor de un 66% de los empleados espera encontrar información relativa a la cultura y valores corporativos en la web corporativa, *blogs* de talento y en las redes sociales; y un 54% busca en estas mismas plataformas las ventajas y beneficios de trabajar en su empresa (Generali, 2019).

3.1 ¿Qué entendemos por *Digital Employer Branding*?

El *Digital Employer Branding* es una estrategia que se centra en la gestión y promoción de la marca empleadora de una empresa a través de plataformas y canales digitales. Consiste en utilizar herramientas y técnicas digitales para construir, fortalecer y difundir la imagen de la empresa como un empleador atractivo y deseable para los candidatos. Esto implica gestionar la presencia en redes sociales, crear contenido relevante y atractivo para los potenciales empleados, mantener una comunicación activa y transparente sobre la cultura organizacional, los valores y las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa. En esencia, el *Digital Employer Branding* busca aprovechar las posibilidades y facilidades que ofrecen las tecnologías digitales para atraer, promover y retener el talento adecuado para la organización (Montes Adalid, 2020).

Vuelvo a destacar lo fundamental que resulta una buena estrategia de *Digital Employer Branding* para atraer y reclutar, sobretodo a candidatos talentosos pertenecientes a la Generación Y o *Millennials* y a la Generación Z debido a su conocimiento y control del entorno digital, así como para retener a los empleados actuales (Generali, 2019).

3.2 Elementos y herramientas para la creación del *Digital Employer Branding*.

En el escenario actual, los potenciales candidatos pasan gran parte de su tiempo en Internet, y sobretodo en las redes sociales, por lo tanto, vamos a explorar todas las herramientas que pone a nuestra disposición los avances digitales y tecnológicos para desarrollar, construir, potenciar, promocionar, y difundir el *Employer Branding* a través de Internet, siguiendo de nuevo las aportaciones de Toni Gimeno en “*La guía suprema del Employer Branding Digital*”. Los recursos propuestos por este autor son las redes sociales, la página web y la experiencia del candidato.

- Redes Sociales.**

Las Redes Sociales son aplicaciones que las personas o usuarios utilizan para crear y compartir información con otros usuarios presentes en la misma plataforma digital. Podemos diferenciar dos tipos de redes sociales: las profesionales y las no profesionales.

Las primeras, como su nombre indica, son creadas y utilizadas con un fin profesional centrándose en la actividad profesional, lo que permite obtener información del posible ajuste de la persona al puesto de trabajo. La red social de este tipo más relevante es *LinkedIn*, aunque existen otras como por ejemplo *Xing*. Por otro lado, las redes sociales no profesionales, como por ejemplo *Facebook*, *Instagram*, *TikTok* o *X* (actual *Twiter*), son aplicaciones con fines lúdicos pero que también pueden utilizarse para reclutar candidatos. Al centrarse en la situación y características personales del usuario o potencial candidato, puede ser útil para conocer el ajuste de la persona a la organización.

Las redes sociales se han convertido en un amplio escaparate para las empresas, donde pueden mostrar al resto del mundo su *Employer Branding*. Éstas permiten establecer relaciones y comunicación entre la empresa y futuros candidatos o profesionales. Gimeno (2018, pp. 13), señala que “para aprovechar al máximo las redes sociales las empresas deben crear un plan de comunicación y adecuar el mensaje que quieren lanzar a cada una de las redes sociales en las que quieran tener presencia”. En la guía, este autor establece una serie de directrices y consejos en la utilización de *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter* (actual *X*) e *Instagram*.

LinkedIn. Es una red social exclusivamente profesional, que en España a principios de 2024 acumulaba un total de 19 millones de usuarios (*LinkedIn*, 2024). El contenido que se va a publicar y la información que vamos a encontrar van a ser diferente. “Los usuarios no acuden a *LinkedIn* para desconectar, sino todo lo contrario, lo hacen para conectar a nivel profesional” (Gimeno, 2018, pp. 18), por lo tanto es la red social idónea para aumentar la visibilidad y credibilidad de la marca. Gimeno (2018) defiende que se puede enfatizar todavía más todo lo que interesa y beneficia al público objetivo. Igualmente, el autor recomienda actualizar el perfil de empresa y mantenerlo activo, publicar la oferta de empleo en grupos de temática donde se concentran los profesionales del sector o temática que interesa a la organización y, por último, que el perfil personal de los reclutadores esté cuidado y actualizado y que sea coherente con los valores de la empresa para la que trabaja.

Facebook. Destaca que es “el medio ideal para compartir contenido visual que pueda viralizarse” (Gimeno, 2018 pp. 13) y anima a comunicar la cultura organizativa de forma amena y con el apoyo de contenido visual. Hay que destacar que *Facebook* cuenta con un panel de empleo para perfiles en modo profesionales integrado en la propia red social. Por último, Gimeno (2018) recomienda compartir contenido sobre los productos o servicios que ofrece la organización, compartir contenido sobre los métodos y la forma de trabajar de la empresa y activar una pestaña de empleo en la página.

Twitter (actual *X*). En esta red social es donde se generan las tendencias, a través de *hashtags* y *trending topics*. Se publican las noticias más nuevas e inmediatas y se comentan los temas y asuntos más polémicos. Gimeno (2018) explica que a través de esta red social es muy fácil difundir y compartir el contenido de la propia organización, así como, dependiendo de los “me

"gustas" o *retwittis* que se dan o se reciben, exhibir que es lo que le preocupa, interesa o comporte la organización o su punto de vista. Es una manera de dirigirse al público objetivo y de mostrar la cultura, los valores, la misión y la visión organizativa a través de la información, noticias, entrevistas, *podcasts* etc. que se comparten en Internet. Gimeno (2018) recomienda actualizar la Bio y hacerla atractiva e incluir una imagen de perfil y de portada de calidad que evidencie la marca empleadora; usar *hashtags*; publicar en los horarios en los que el público objetivo se encuentre conectado y fomentar el uso de *Twitter* entre todo el equipo y plantilla.

Instagram. Es una de las redes sociales más populares y utilizadas en la actualidad. Cada vez es más difícil encontrar a un *Millennials* que no tengan perfil en *Instagram* y es muy poco frecuente toparse con una persona miembro de la Generación Z que no tenga un usuario en la aplicación. En esta red social la calidad del contenido y de los *posts* que se publican es fundamental. Según Gimeno (2018, pp. 20) "es una red social estupenda para compartir fotos del equipo en el trabajo y transmitir una imagen de familia unida que anime al talento a unirse a la organización". Por lo tanto, es la plataforma idónea para mostrar el ambiente, los métodos de trabajo, relación entre los trabajadores, el ambiente de trabajo, el día a día en la organización, etc. Actualmente, *Instagram* ofrece una amplia gama de herramientas muy diversas para compartir contenido, como *Post*, *Reels*, *Threads*, *Stories*..., y en función del contenido que la organización quiera compartir será más apropiado usar una u otra.

	 LinkedIn	 Facebook	 Twitter	 Instagram
PROFESIONAL	SI	NO	NO	NO
	Ajuste persona – puesto de trabajo	Ajuste persona – organización	Ajuste persona – organización	Ajuste persona – organización
	Dar visibilidad y credibilidad	Ideal para compartir contenido visual	Difundir y compartir el contenido de la propia organización	Red social más popular
	Mayor incidencia en el público objetivo del sector que interesa a la organización	Panel de empleo para perfiles en modo profesional	Mostrar la cultura, los valores, la misión y la visión organizativa al público objetivo	Importancia en la calidad del contenido que se publica.
		Comunicar la cultura organizacional, los productos y servicios, y la forma de trabajar de manera visual	Tener una Bio e imagen de perfil atractiva.	Ideal para mostrar el ambiente, los métodos de trabajo, relación entre los trabajadores, el ambiente de trabajo, el día a día en la organización, etc.
			Usar <i>hashtags</i> y publicar en el horario óptimo	Amplia gama de herramientas.

Tabla 1. Redes Sociales en el Employer Branding.

Fuente: elaboración propia adaptado de Gimeno (2018).

- **Página Web.**

Martínez y Hermosilla (2020) distinguen dos clases de páginas web: las corporativas y las comerciales. Las webs corporativas son aquellas páginas webs de la organización que cuentan con una pestaña específica para ofertar trabajo en dicha empresa. En España, casi el 80% de organizaciones con más de 10 trabajadores tienen página web y en aquellas con menos de 10 trabajadores, una de cada tres cuenta con página web corporativa (INE, 2023). Por otro lado, las webs comerciales son portales de empleo que utilizan muchas organizaciones para poder acceder a un volumen más alto de candidatos. Ejemplos de este tipo de webs son *Infojobs*, *Job Today*, etc. Algunos estudios han mostrado que para los potenciales candidatos, las webs comerciales son consideradas más fiables en comparación con las webs corporativas, desde el punto de vista de la información que aparece sobre la organización que oferta el empleo (Martínez y Hermosilla, 2020).

A día de hoy, es poco frecuente encontrar un negocio que no tenga página web. De hecho, cuando un candidato potencial busca información acerca de una organización lo primero que suele consultar es la página web corporativa, así que debe estar diseñada estratégicamente para calar en el público objetivo que visite la web y no dejarlo indiferente (Gimeno, 2018). Martínez y Hermosilla (2020) destacan que los candidatos en búsqueda de empleo muestran preferencia por los puestos anunciados en páginas web de alta calidad. Por tanto, para las organizaciones es crucial que el diseño de dichas páginas sea atractivo, incorporando elementos como viñetas informativas, una variedad de fuentes y colores, imágenes llamativas y, sobre todo, una información clara y estructurada. Gimeno (2018) resalta que la oferta de puesto de trabajo y la página web deben de ir en la misma línea y transmitir los mismos valores y cultura de la organización. Igualmente, el autor señala que para influir en la atracción del talento y en el *Digital Employer Branding* es fundamental en la web corporativa la página de empleo, el panel de empleo y la página de oferta.

Página de Empleo. Según un estudio de *Potencialpark*, “el 80% de los candidatos utilizan las páginas de empleo o *career sites* para encontrar información sobre un potencial empleador, por encima de las redes sociales” (Gimeno, 2018, pp. 22). El autor expone que la experiencia de trabajar en la organización, su cultura y valores, los beneficios simbólicos e instrumentales, las oportunidades que reporta trabajar en ella y la propuesta de valor al empleado debe estar claramente descritos y especificados en la página de empleo. Del mismo modo, recomienda que la página de empleo sea simple, intuitiva y *responsive* (capacidad de un diseño web para adaptarse y verse bien en diferentes dispositivos y tamaños de pantalla, (Coppola, 2023)) y optimizar la página de empleo para SEO (*Search Engine Optimization*, Optimización de Motores de Búsqueda). Los elementos que no pueden faltar son la cabecera, el contexto, testimoniales de los empleados, panel de empleo y oferta de empleo genérica (Gimeno, 2018).

Panel de Empleo. Permite tener todas las ofertas de empleo de la organización publicadas en la web y transmitir el valor de marca y una mejor experiencia de candidato (Gimeno, 2018, pp.

28). El autor resalta que lo más importante es que “soluciona el problema de recibir y perder candidatos en el correo electrónico, en portales de empleo y mejora la eficiencia de gestión de todas las vacantes en el mismo lugar, pues permite unificar las candidaturas de todas las fuentes, del Panel de Empleo y de las Redes Sociales en el mismo lugar y base de datos”.

Página de Oferta. Es una “página web de aterrizaje que permite capturar información de los visitantes a través de un formulario (*landing page*). En el caso de reclutamiento equivaldría a una página de oferta de empleo o cualquiera en la que el candidato deje una información” (Gimeno, 2018, pp. 30). El autor manifiesta que la página de oferta es donde hay que captar al candidato potencial y convertirlo en solicitante de empleo efectivo.

- **Experiencia del Candidato.**

Una vez se ha reclutado y retenido el talento, comienza el proceso de selección en el que el *Employer Branding* de la organización se podrá ver potenciado o perjudicado en función de si la experiencia que el candidato ha sido positiva o negativa. Cuando un profesional o candidato se ha formado una opinión de la organización tras haber interactuado con el equipo de recursos humanos es muy difícil cambiarla (Gimeno, 2018). Cabe destacar que comunicar adecuadamente el resultado del proceso de selección cuando el candidato no es finalmente seleccionado o contratado tiene una enorme relevancia en el *Employer Branding* (Werther y Davis, 2022). Gimeno (2018, pp. 32) afirma que “la fidelización consiste en lograr que el candidato elija a tu empresa y a tus ofertas, y pasa por aumentar en *engagement* del talento con los procesos de selección de la organización, con la intención de que quieran seguir formando parte de ellos, aplicar a nuevas vacantes y recomendarte a socios y amigos”. El autor asegura que es posible conseguir esto “poniendo al candidato totalmente en el centro del proceso de selección”, es decir, hacer que el proceso de selección no sea percibido como una situación incómoda, molesta, estresante o desagradable; sino, todo lo contrario, satisfactoria, memorable, e incluso, recomendable.

Gimeno (2018, pp. 33), distingue entre dos tipos de candidatos, uno “enamorado de la marca de empleador” que habla bien de la organización, y otro “descontento” que habla mal y no la recomienda. Destaca la importancia de esforzarse de que la mayor cantidad posible de candidatos sean del primer tipo y dice que “la forma de convertir a un candidato indiferente o descontento en uno encantado es la experiencia que vivirá respecto al proceso de selección y a la empresa”.

Por último, recomienda una serie de trucos para lograr una experiencia de candidato memorable (Gimeno, 2018); entre ellos, facilitar el proceso de inscripción; utilizar formularios simples, cómodos e intuitivos para los solicitantes; y comunicar a los candidatos en todo momento su estado en el proceso de selección y el punto concreto de desarrollo en el que se encuentra (ser profesional, éticos y transparente es fundamental).

3.3 Beneficios del *Digital Employer Branding*.

Como ya he repetido, una buena estrategia de *Digital Employer Branding* debe enfocarse en sacar el máximo partido del entorno digital y las nuevas tecnologías, (tanto a nivel interno como a nivel externo) para atraer, fidelizar y retener el talento. Gimeno (2018), hace un repaso general de los beneficios que reporta contar con *Digital Employer Branding* efectivo.

- Atraer y convencer al talento.

Gimeno (2018) hace referencia a que una estrategia de *Employer Branding* correctamente construida, estructurada, alineada y coordinada, hará posible que una organización establezca conexiones con el mejor talento y suscite interés entre los candidatos. Igualmente, facilitará considerablemente atraer la atención de candidatos pasivos (aquellos que ya están empleados) haciendo que consideren la propuesta de empleo e incluso contemplen dejar su empleo actual. Gimeno (2018, pp. 38) lo explica con un simple ejemplo: "No es lo mismo recibir una invitación de una empresa sin más, sin posible proyección y poco interesante, que recibir una oferta de una empresa innovadora, que cuida al talento y que le ayuda a desarrollarse profesionalmente en un ambiente de trabajo ideal. Eso es *Employer Branding*".

- Reducir costes y tiempo.

El *Employer Branding* es una estrategia que no requiere grandes inversiones de dinero, y si tu imagen de marca está bien construida y es efectiva, los candidatos acudirán por inercia a la empresa atraídos por su buena imagen, por lo que los gastos de publicación de anuncios en portales de empleo o en redes sociales se volverá innecesaria (Gimeno, 2018). Todo esto conlleva una reducción de los costes y del tiempo invertido en los procesos de reclutamiento y selección.

- Fidelizar y motivar a los candidatos y empleados.

Gimeno (2018) destaca que no todo el esfuerzo termina con la atracción del talento, sino que también hay que retenerlo desde el principio. Si durante el proceso de selección y la acogida o inducción el trabajador ha vivido una experiencia excepcional tendrá una buena imagen de la marca empleadora que le hará estar más motivado, creer más en el proyecto, tener una mayor satisfacción y ser más productivo. Por lo que, a través del *Employer Branding* es posible fidelizar a los candidatos, lo que contribuirá a reducir la rotación de personal.

4. EMPLOYER BRANDING Y RECURSOS HUMANOS.

4.1 La gestión actual de los Recursos Humanos.

Como hemos visto, ahora es cuando las empresas se están empeñando y enfocando sus esfuerzos en atraer, retener y motivar a los talentos más valiosos y cualificados. Por ello, adoptan y desarrollan estrategias para asegurarse que los recursos humanos dentro de la organización son adecuados y suficientes en todo momento y de esta manera lograr el objetivo fundamental de toda empresa: tener éxito, generar valor y obtener beneficios. Esto conduce a un cambio o evolución en la percepción, gestión y tratamiento de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Este cambio de perspectiva nos permite explicar la importancia de gestionar de manera estratégica los recursos humanos utilizando, entre otras herramientas, el *Employer Branding*, y conseguir, por lo tanto, una ventaja competitiva.

Según De la Calle y Ortiz (2018) “los recursos humanos se refieren al conjunto de personas que integran una organización y que aportan sus habilidades, conocimientos y experiencia para contribuir al logro de los objetivos de la misma”. En el enfoque actual de recursos humanos, el factor humano no se considera un coste a minimizar, sino un recurso a optimizar. El recurso humano es considerado un elemento clave, el componente más importante y fundamental dentro de cualquier entidad para lograr el éxito organizacional. Para ello, es crucial una cultura organizacional sólida, con el fin de compatibilizar las capacidades, habilidades y potenciales de los empleados con la misión y las metas de la organización (Oltra, 2015). Como hemos visto, los valores organizacionales son uno de los pilares fundamentales para la construcción de un *Employer Branding* eficaz y efectivo.

Algunos de los objetivos explícitos de la gestión de recursos humanos son atraer a candidatos adecuados, es decir, que estén cualificados y sean capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias; retener a los mejores trabajadores; ayudar a los empleados a desarrollarse profesionalmente dentro de la organización y, por último, motivarlos para que se comprometan e impliquen en la organización (De la Calle y Ortiz, 2018). El *Employer Branding* resulta una herramienta muy interesante para lograr estos objetivos.

4.2 Relación entre el *Employer Branding* y la gestión de los Recursos Humanos: Proceso de reclutamiento y retención del talento.

Podemos decir que las empresas se pueden focalizar en diversos aspectos organizacionales y del área de recursos humanos para fortalecer el *Employer Branding* que les permiten diferenciarse del resto de organizaciones de la empresa. Entre éstos, vamos a centrarnos en los relativos a los procesos de gestión de los recursos humanos, como son el reclutamiento y la retención del talento. Como hemos visto, el *Employer Branding* es una herramienta, que bien utilizada, puede resultar muy estratégica para una organización a la hora de reclutar y retener el talento.

Para entender la relación, el impacto y la influencia que tiene el *Employer Branding*, el reclutamiento y la retención es preciso explicar ambos procesos. Según Peiró (1986, p.255) el reclutamiento es “el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos”. Una definición más actual es la que aportan Werther y Davis (2022, p.112), indicando que el reclutamiento es “el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de una organización”. Por último, De la Calle y Ortiz (2018, p. 72) consideran que el proceso de captación o reclutamiento consiste en “un conjunto de actividades tendentes a atraer un número suficiente de candidatos/as cualificados/as para ocupar un puesto de trabajo. Estos candidatos/as deben tener la cualificación suficiente para el puesto, sin que esta sea excesiva o innecesaria ni, por supuesto, deficiente.” Existen dos tipos de reclutamiento: el reclutamiento interno y el reclutamiento externo. El reclutamiento interno consiste en captar y atraer a los candidatos/as de dentro de la propia organización; mientras que el reclutamiento externo consiste en buscar y atraer candidatos/as de fuera de la organización. También podemos hablar de reclutamiento mixto cuando se combina el reclutamiento interno y el externo (De la Calle y Ortiz, 2018).

Según estas autoras, las principales fuentes y métodos del reclutamiento interno son los archivos y bases de datos del personal de la empresa (SIRH, Sistemas de Información de Recursos Humanos), las listas de ascensos y planes de promoción de recursos humanos, los propios empleados de la organización a través de la transmisión boca a boca sobre la existencia de una vacante dentro de la organización o proponiendo a otros compañeros o estudiantes de prácticas para ocupar la vacante y; por último, la comunicación o el anuncio de la oferta de empleo. Por otro lado, las principales fuentes y métodos en el reclutamiento externo son la cartera de candidatos, la propuesta de candidatos por los propios empleados de la organización, las instituciones educativas, las asociaciones profesionales, los medios de comunicación (periódicos, revistas etc.), las oficinas de empleo de las Comunidades Autónomas, las empresas de trabajo temporal (ETT), las agencias de colocación, las empresas o consultoras de selección de personal, las ferias de empleo, las bolsas de empleo y; por último, el reclutamiento por Internet o *e-recruitment* (De la Calle y Ortiz, 2018).

Una vez que la organización ha identificado y captado a los candidatos más valiosos dentro de un mercado de trabajo cada vez más competitivo, lo que busca es asegurarse que los nuevos trabajadores permanezcan en la empresa, así como los que ya formaban parte de la plantilla permanente con el fin de reducir el impacto económico de una rotación excesiva de la plantilla derivados de procesos de reclutamiento y selección, formación e inducción. “La retención de personal se refiere a las prácticas y políticas empleadas por una organización para mantener a sus empleados talentosos y valiosos, reduciendo así la rotación de personal y promoviendo su compromiso y permanencia a largo plazo en la empresa” (Dessler, 2019). Se trata de que el trabajador desee permanecer en su organización actual, fomentando el compromiso organizacional y la lealtad. Una práctica empleada por las empresas es el *Employer Branding*. “El 75% de los candidatos tienen en cuenta la marca empleadora a la hora de inscribirse en una

oferta de empleo y el 66% de los futuros empleados quieren saber más de la cultura y los valores de la empresa antes de inscribirse" (Employer Branding Lab, 2024).

Para lograr los beneficios que hemos explicado que pueden reportar el *Employer Branding*, tanto a nivel de atracción como de retención, según Sendagorta y Rodrigo (2017) es necesario la creación de un vínculo emocional o *engagement* con los empleados actuales que posibilitaran el desencadenamiento del resto de consecuencias positivas para la empresa procedentes de utilizar la estratégicamente el *Employer Branding* como son la mayor motivación, la menor rotación, la mejora del rendimiento, la reducción de costes (a nivel interno, enfocado en la retención) y la conversión de los empleados en embajadores de la empresa que transmiten satisfacción laboral al exterior de la empresa aumenta el atractivo y la deseabilidad como empleadora en el mercado laboral creciendo las posibilidades de la empresa de atraer al mejor talento (a nivel externo, enfocado en la atracción y reclutamiento). Como consecuencia de todo lo anterior, se potencia la mejora de los resultados de la empresa, la finalidad última por la que la empresa decide implementar la estrategia de *Employer Branding* (Sendagorta y Rodrigo, 2017).

En este punto es importante explicar que existe una rueda circular de influencia positiva o negativa entre los niveles internos y externos de la marca empleadora que conecta el *Employer Branding* con el reclutamiento (nivel externo) y la retención del personal (nivel interno) (Jiménez & de PeopleMatters, 2015). Por ejemplo, la satisfacción del empleado y su deseo de seguir formando parte de la organización se percibirá desde fuera ayudando a formar y potenciar el nivel externo del *Employer Branding*, y a su vez, el reconocimiento de esta buena imagen en el exterior hará que los empleados se sientan orgullosos de la empresa para la que trabajan, aumentando los niveles de retención de personal y disminuyendo su rotación (*Employer Branding* interno). Igualmente, la formación de este *Employer Branding* externo favorable, conduce a un mayor número de potenciales candidatos y a un aumento de las solicitudes durante los procesos de reclutamiento; y una experiencia satisfactoria y transparente de estos posibles candidatos durante el proceso de selección también repercute de manera positiva en el *Employer Branding*. Como vemos, el proceso de reclutamiento y la retención de los empleados y el *Employer Branding* se retroalimentan influyéndose mutuamente, de manera positiva (como hemos explicado) pero también pudiendo tener un resultado negativo (por ejemplo, una mala experiencia durante el proceso de selección perjudica la marca empleadora externa, lo que lleva a menos candidatos que deseen formar parte de la empresa...).

Para terminar, un último paso muy importante para conocer el impacto real y la efectividad del *Employer Branding* en los procesos de reclutamiento y en la retención de los empleados sería su evaluación o valoración. Se puede llevar a cabo estableciendo indicadores clave de rendimiento (KPIs) y métricas que permitan evaluar el impacto de las estrategias implementadas. Según García (2023) algunas de las métricas más relevantes e interesantes son:

- **Tasa de retención de empleados:** mide la cantidad de empleados que permanecen en la empresa después de un período de tiempo determinado.

- **Tiempo promedio de contratación:** mide la cantidad de tiempo que lleva contratar a un nuevo empleado. También se puede utilizar la denominada *Time Lapse ratio*, o el tiempo transcurrido entre la decisión de reclutar y la contratación del nuevo empleado o empleada (Martínez y Hermosilla, 2020).
- **Satisfacción del empleado:** mide la satisfacción de los empleados con la cultura, los valores y las políticas de la empresa.
- **Atracción de talento:** mide el número de candidatos de calidad que aplican para las ofertas de trabajo en la empresa.

6. CONCLUSIÓN

En este trabajo se presenta un desarrollo teórico sobre el reciente concepto de *Employer Branding* y su actual dimensión digital como herramienta y estrategia en la gestión del talento dentro de una organización, concretamente en los procesos de reclutamiento, atracción y retención.

Para comenzar, la visión global acerca de distintos cambios a nivel cultural, social y tecnológico que han alterado, influido y transformado las características y la manera de relacionarse en el mercado laboral han manifestado claramente las necesidades de una correcta gestión del talento acorde con el enfoque actual de la gestión de los recursos humanos, lo que permite destacar la importancia y relevancia de implementar una estratégica adecuada de *Employer Branding* en dicha gestión.

Por otro lado, tras recoger las perspectivas y definiciones de varios autores relevantes que aportan distintos puntos de vista, la revisión de la literatura nos permite afirmar que el *Employer Branding* es una estrategia que integra los principios del marketing y la gestión de recursos humanos para promover la imagen de empresa como empleador deseable; y esta estrategia ha surgido debido a la necesidad por parte de la organización de atraer, retener y motivar al mejor talento. Para crear un *Employer Branding* sólido y efectivo, es necesario comunicar los valores, la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa, prestando atención en incorporar a la Propuesta de Valor al Empleado tanto atributos instrumentales o beneficios racionales (salario, beneficios) como atributos simbólicos o beneficios emocionales (cultura, prestigio) relevantes para los candidatos objetivo que se alineen con la identidad y valores de la organización.

Es importante destacar que para construir un *Employer Branding* efectivo, es vital ser transparente y real, dar voz a los empleados, utilizar las redes sociales y asegurar que toda la organización esté involucrada en la promoción de los valores y cultura corporativa.

Como hemos visto, el término *Employer Branding* es relativamente moderno y actual, y su crecimiento y popularización se han desarrollado a la vez que los avances tecnológicos, por lo que se hace imposible explicarlo sin tener en cuenta Internet, las nuevas tecnologías y todo lo digital. Por ello, utilizamos el término *Digital Employer Branding* para referirnos a esta dimensión tecnológica del *Employer Branding*, que fundamentalmente, consiste en la gestión y promoción de la marca empleadora a través de plataformas y canales digitales. Su significancia surge debido a que estas tecnologías han modificado y repercutido en la manera en la que nos relacionamos, por lo que las relaciones laborales también se han visto afectadas; y por lo tanto el *Employer Branding* se ajusta a ellas. El uso de las redes sociales y de Internet para la búsqueda de empleo y la obtención de información sobre posibles empleadores hace necesario que las empresas deban cuidar meticulosamente su presencia en plataformas como *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter (X)* e *Instagram*, para comunicar su cultura organizacional, valores, oportunidades de desarrollo profesional y ambiente laboral de manera visual y atractiva. Del mismo modo, las páginas web corporativas y comerciales juegan un papel crucial en la estrategia de *Digital Employer Branding*. Una página web corporativa bien diseñada y

optimizada facilita la búsqueda de información por parte de los candidatos y es esencial para transmitir una imagen coherente y profesional que motive a los candidatos a postularse como solicitantes de empleo. También resulta importante que la experiencia del candidato resulte positiva para fortalecer la imagen de la empresa en el mercado laboral.

Explicar el *Employer Branding* y sus beneficios cobra sentido en el momento en el que lo ponemos en relación con la gestión de los recursos humanos actual. El objetivo fundamental del enfoque actual de los recursos humanos se centra en atraer, retener y motivar a talentos valiosos y cualificados, lo cual coincide con los beneficios y objetivos que se persiguen con la estrategia de *Employer Branding*, y de ahí su adecuación. Es decir, el enfoque actual de la gestión de recursos humanos y el *Employer Branding* buscan lo mismo, por lo tanto el *Employer Branding* es el instrumento, la estrategia o el medio perfecto para la gestión del talento que permite a la organización lograr todo lo que busca en el contexto laboral, social, cultural y tecnológico actual; y en consecuencia es evidente la idoneidad y efectividad de esta estrategia. El *Employer Branding* se presenta como una herramienta crucial en este contexto, facilitando la atracción y retención de talento, diferenciándose a través de la marca empleadora en un mercado laboral cada vez competitivo, mejorando su capacidad para reclutar candidatos cualificados y mantener a sus empleados comprometidos a largo plazo. De esta manera, un *Employer Branding* efectivo, genera una serie de ventajas y beneficios para la organización, empleados y posibles candidatos que a fin de cuentas resulta provechoso y favorable para el rendimiento global de la empresa mejorando sus resultados a nivel general en la organización, no solo en los procesos de gestión de Recursos Humanos.

En resumen y como punto final, llegamos a la conclusión de que un buen *Employer Branding* es capaz de atraer y retener al mejor talento, reducir costes y tiempo en los procesos de selección y reclutamiento, y fidelizar a los empleados, manteniéndolos motivados y productivos. Por lo tanto, trabajar e invertir en una estrategia bien estructurada y alineada con los valores y la cultura de la organización es crucial para cualquier empresa que quiera diferenciarse en el mercado laboral actual y futuro, ser exitosa en la gestión del talento y aumentar su rendimiento global a largo plazo.

7. BIBLIOGRAFÍA.

- Adecco (2016). Informe Infoempleo – Adecco sobre las Redes Sociales y el Mercado de Trabajo en España. Disponible en [Informe-Infoempleo-Adecco-sobre-Mercado-de-Trabajo-y-Redes-sociales-2017.pdf](https://www.adecco.es/estudios/2017/06/27/Informe-Infoempleo-Adecco-sobre-Mercado-de-Trabajo-y-Redes-sociales-2017.pdf)
 - Aguado, D., Rico, R., Rubio, V. J., & Fernández, L. (2016). Applicant reactions to social network web use in personnel selection and assessment. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, n. 32, pp. 183-190.
 - Ambler, T. & Barrow, S. (1996). *The employer brand*, en Journal of Brand Management, vol. 4, n. 3, pp. 185-206.
 - Australian Bureau of Statistics, A. (2006), *Population Projections*, Canberra: Australian Bureau of Statistics.
 - Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*, en Career Development International, 2004, vol. 9, n. 5, pp. 501-517.
 - Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Recuperado de www.untag-smd.ac.id
 - Bencsik, A., y Machova, R. (2016). *Knowledge Sharing Problems from the Viewpoint of Intergeneration Management*. In ICMLG2016 - 4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016 (pp. 42). Academic Conferences and publishing limited.
 - Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. International Journal of Advertising, n. 24, pp.151-172.
 - Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Universia Business Review, n. 44, pp. 34-53. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>
 - Coppola, M.E. (2023). *Qué es un diseño responsive: características y ejemplos*. Hubspot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/website/diseno-responsive>
 - Defensor Del Pueblo, (2019). La situación demográfica en España. Efectos y consecuencias. Madrid. Recuperado de: https://www.defensordelpueblo.es/wpcontent/uploads/2019/06/Separata_situacion_demografica.
 - Da la Calle, M. C., y Ortiz, M. O. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos (3º edición revisada)*. Madrid: Pearson.

- De la Calle, M. D. C., & de Urbina Criado, M. O. (2018). *Fundamentos de recursos humanos*. Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*.
- Diskienė, D., Goštautas, V. (2010). *Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction*, en Current Issues of Business & Law, vol. 5, n. 2, pp. 295-319.
- Employer Branding Lab (Enero, 2024). *Employer Branding: Guía Definitiva para atraer y fidelizar el talento en 2024*. Employer Branding Lab, Agencia De Employer Branding & HR Marketing. Recuperado de: <https://employerbrandinglab.com/employer-branding/>
- Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas. (2023). *Instituto Nacional De Estadística*, Recuperado de https://ine.es/prensa/tic_e_2022_2023.pdf
- Fernández-Lores, S., Gavilán, D., Avello, M. y Blasco, F. (2016). *Compromiso afectivo a la marca empleadora: Desarrollo y validación de una escala*. BRQ Business Research trimestral, n. 19, pp. 40-54. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>.
- García, L. M. (2023). *La importancia del employer branding en el reclutamiento de perfiles IT*. OpenWebinars.net. Recuperado de <https://openwebinars.net/blog/la-importancia-del-employer-branding-en-el-reclutamiento-de-perfiles-it/#c%C3%B3mo-medir-la-efectividad-del-employer-branding-en-el-reclutamiento-de-perfiles-it>
- Generali (2019). *DIGITAL EMPLOYER BRANDING EN LAS EMPRESAS QUE BUSCAN EL MEJOR TALENTO - #crecemoscontigo - GENERALI*. Recuperado de <https://trabaja.generali.es/digital-employer-branding-en-las-empresas-que-buscan-el-mejor-talento>
- Gimeno, T. (2018). *La guía suprema del Employer Branding digital. Cómo perfeccionar tu estrategia de Employer Branding para atraer y fidelizar talento digital*, en Talent Clue.
- Hernández, M. A. (2016). *Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora*. MK: Marketing+ ventas, (309), pp.22-33.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton University Press, New Jersey, USA.
- Ivanovic, T; Ivancevic, S. (2019). *Turnover intentions and job hopping among Millennials in Serbia*. Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies, n. 24, pp. 53-63.

- Ivančević, S., & Vlastelica, T. (2022). Effective content for digital employer branding. *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, n. 5, pp. 77-88.
- Jiménez, A. (2011). *Employer Branding en España. Situación y perspectivas*, en Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales, n. 60, pp. 46-52.
- Jiménez, A., & de PeopleMatters, S. D. (2015). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. Capital humano*, n. 302, pp. 84-91.
- Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). *Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness*. Journal of Brand Management, n.22, pp. 755-777. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1057/bm.2015.42>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, n. 19, pp. 65-76.
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*. International Journal of Organizational Analysis, n.22, pp. 48-60.
- Lievens, F. (2007). *Employer branding in the Belgian army. The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees*. Human Resource Management, n. 46, pp. 51-69. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). *The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer*. Personnel Psychology, n. 56, pp. 75-102. Recuperado de Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lissaneddine, Z; El Manzani, Y; El Idrissi, M. (2021). *Digital Employer Branding: An Exploration of the Moroccan Customer Relation Centers*. Emerging Challenges, Solutions, and Best Practices for Digital Enterprise Transformation, pp. 261-283.
- Martínez, E., Hermosilla, D. (2020). *Psicología de los recursos humanos: planificación, selección y promoción*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Minchington, B. (2016). *Employer Brand Manager's Handbook*. Torrensville: Employer Brand International.
- Montes Adalid, G.M. (2020). *Employer Branding digital y la atracción y retención del talento. Especial referencia al Plan de Igualdad*. Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHO DEL EMPLEO. Vol. 8, n. 4, pp. 223-244. Recuperado de <http://www.adapt.it>

- Mosley R.W. (2007), *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, en Journal of Brand Management, vol. 15, n. 2, pp. 123-134.
- Oltra, R.F. (2015). *Características diferenciales entre la Dirección de Personal y la Gestión de Recursos Humanos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Osborne, R.L. (1996). *Strategic Values: The Corporate Performance Engine*, en Business Horizons, vol. 39, n. 5, pp. 41-47.
- Peiró, J. M. (1986). *La incorporación de los individuos como miembros de la organización*. JM Peiró: Psicología de la organización. Madrid: UNED.
- Reis, G. G., & Braga, M. B. (2016). *Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding*. Revista de Administração, n. 51, pp. 103-116. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5700/rausp1226>
- Sagawa, C. (2023). *Employer branding: qué es y cómo mejora la gestión de los Recursos Humanos*. Day.io. <https://day.io/es/blog/employer-branding-que-es-como-mejora-gestion-recursos-humanos/#ancora03>
- Sendagorta, L. H., & Rodrigo, M. J. M. (2017). *Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. icade*. Revista de la Facultad de Derecho.
- Sheen, R. (2018). *El 'employer brand' en el Perú. Buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Lima: Universidad de Lima.
- Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. Recuperado de: www.drjohnsullivan.com
- Sutherland, M.M., Torricelli, D.G., Karg, R.F. (2002). *Employer-of-choice branding for knowledge workers*, en South African Journal of Business Management, vol. 33, n. 4, pp. 13-20.
- Talenmo (2023). *Employer Branding: Qué es, Beneficios y Estrategias*. Talenmo. Recuperado de <https://www.talenmo.es/employer-branding/>
- Tomàs, O. (2024). *Employer Branding: Objetivos y Beneficios - Grupo Castilla*. Grupo Castilla. https://www.grupocastilla.es/employer-branding/#Beneficios_del_Employer_Branding
- Ulfa, M., & Astuti, B. (2019). *Effects of Social Media Marketing communication on generation Z consumers' attitude in yogyakarta*. Review of Integrative Business and

Economics Research, n. 8, pp. 351-363. Recuperado de
<https://search.proquest.com/docview/2263216747?accountid=43860>

- Velilla, J. (2024). *Employer Branding*. Comuniza. Recuperado de <https://comuniza.com/blog/employer-branding#qu-es-el-employer-branding>
- Villarraga, L. (2024). *¿Qué es Employer Branding? 7 Beneficios y ejemplos*. Magneto Global. Recuperado de <https://www.magneto365.com/es/soluciones/blog-empresas/que-es-employer-branding-7-beneficios-y-ejemplos>
- Werther, W. D., & Davis, K. M. (2022). *Administración de recursos humanos, Gestión del Capital Humano*. Mc Graw Hill.
- Whan Park, C., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010) "Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers", *Journal of Marketing*, vol. 74, n. 6, pp. 1-17.
- Wijaya, C. N., Mustika, M. D., Bulut, S., & Bukhori, B. (2023). *The power of e-recruitment and employer branding on Indonesian millennials' intention to apply for a job*. *Frontiers in Psychology*, n.13. Recuperado de <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1062525/full>