



---

This is the **published version** of the bachelor thesis:

Carrillo Martínez, Alba; Rojas Arredondo, Jesús, Dir. Employer Branding para las organizaciones. 2024. (Grau en Dret i Grau en Relacions Laborals)

---

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/319110>

under the terms of the  license



## **Trabajo Final de Grado**

# **Employer Branding para las organizaciones**

**Autor: Alba Carrillo Martinez**

**Tutor: Jesús Rojas Arredondo**

**Grado de Relaciones Laborales**

**10 de mayo de 2024**

## **Resumen**

Dentro del ámbito empresarial de la gestión de Recursos Humanos, nos encontramos el término innovador de Employer Branding. Con este trabajo, pretendo analizar en profundidad este concepto, y comprender el impacto que tiene actualmente en las organizaciones. Todo esto, mediante la tipología de Trabajo de Fin de Grado de revisión e investigación bibliográfica. Se encuentra estructurado del siguiente modo: Comienza con un análisis del concepto, desde sus orígenes hasta actualidad, viendo sus variaciones más importantes y ubicándolo en el contexto actual. A continuación, se estudia el proceso de creación de la estrategia y los elementos que la forman, como son la cultura organizacional, la reputación empresarial y la experiencia tanto del trabajador/a como del candidato/a. En definitiva, este trabajo pretende ofrecer una perspectiva completa del Employer Branding y su función dentro de la organización, especialmente en la gestión de Recursos Humanos.

Conceptos clave: Employer branding, atracción y retención del talento, Recursos Humanos

## **Abstract**

Within the business realm of Human Resources management, we encounter the innovative term of Employer Branding. Through this work, I aim to delve into this concept and comprehend its current impact on organizations. This will be achieved through the typology of a Bachelor's thesis, employing a literature review and bibliographic research. The structure unfolds to the present day, examining its most significant variations, and situating it within the current context. Subsequently, the focus shifts to the process of crafting the strategy and the elements constituting it, such as organizational culture, corporate reputation and the experiences of both workers and candidates. Ultimately, this work seeks to provide a comprehensive perspective on Employer Branding and its role within the organization, particularly in Human Resource management.

Key concepts: Employer branding, talent attraction and retention, Human Resources.

# Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Employer Branding.....</b>	<b>7</b>
2.1 Branding y Marca.....	7
2.2 Conceptualización Del Employer Branding.....	9
2.2.1 Evolución conceptual del Employer Branding.....	13
2.2.2 Employer Branding Sostenible.....	14
2.3 Relevancia de Employer Branding en el contexto actual.....	16
<b>3. Desarrollo de la estrategia de Employer Branding.....</b>	<b>19</b>
3.1 Fase de descubrimiento.....	20
3.2 Fase de análisis, interpretación y creación.....	22
3.2.1 Propuesta de Valor al Empleado/a.....	22
3.3 Fase de implementación y comunicación.....	24
3.4 Fase de Medición, Mantenimiento y Optimización.....	25
<b>4. Cultura, experiencia y reputación.....</b>	<b>27</b>
4.1. Cultura organizacional.....	27
4.2 Experiencia del empleado/a.....	30
4.2.2 El contrato psicológico.....	32
4.3 La experiencia del Candidato/a.....	34
4.4 Reputación empresarial.....	37
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>40</b>
<b>6. Bibliografía.....</b>	<b>43</b>

# 1. Introducción

El Employer Branding se ha convertido en un tema de frecuente interés en el sector empresarial actual, especialmente en los ámbitos de gestión de recursos humanos. Este término, se refiere a las estrategias y acciones que desarrolla una empresa para atraer a los mejores candidatos/as y obtener el máximo rendimiento de sus trabajadores/as, ofreciendo innumerables ventajas tanto para el personal como para la empresa.

La importancia de esta estrategia surge en su potencial para influir en la percepción de la empresa a la hora de atraer y retener talento, actuando como factor determinante para el candidato/a a la hora de decidirse por un empleador, que desembocará en el éxito y competitividad que obtendrá la organización. Es fundamental para las organizaciones gestionar efectivamente este potencial y elaborar estrategias de EB de acorde a sus necesidades y las particularidades del sector del mercado laboral en el cual operan.

El Employer Branding está muy relacionado con la carrera de Relaciones Laborales, pues se dedica a estudiar las dinámicas que se dan entre trabajadores/as y empleadores. Como estudiante de esta área, considero esencial gestionar efectivamente la estrategia de EB para crear entornos laborales satisfactorios que favorezcan a lograr la máxima productividad de sus miembros y el bienestar en la organización.

Por tanto, para la elaboración de mi TFG he planteado la pregunta de investigación: “¿Qué es el Employer Branding y cómo puede crearlo y beneficiarse una organización?”. Gracias a esta pregunta, podré revisar el concepto tanto de manera más teórica, como de manera más aplicada de cara a las organizaciones.

El objetivo principal que mantengo es analizar el Employer Branding y ver cómo se pueden beneficiar de él las empresas, que a su vez, para desglosarse y hacerlos mas analíticos, se dividen en cuatro objetivos específicos:

- Definir el Employer Branding

- Analizar el proceso de creación de una estrategia de EB
- Identificar y analizar los elementos necesarios para conseguir una estrategia sólida
- Conocer los aportes que le otorga a la organización.

Para asegurar el desarrollo de los objetivos, se ha decidido optar por la metodología de revisión bibliográfica, que me permitirá conocer los aportes de diversidad de expertos, con multitud de puntos de vista para así obtener la visión más integral posible.

A su vez, se ha decidido partir de una estructura formada por tres partes principales que abarcan la complejidad del Employer Branding.

En primer lugar, se opta por un análisis profundo de la literatura existente en el ámbito para obtener las diferentes aproximaciones y teorías sobre el Employer Branding, explorando sus orígenes, evoluciones y vertientes para finalizar con una aproximación al concepto teniendo en cuenta la situación laboral actual, que demanda flexibilidad y nuevas habilidades constantemente.

Posteriormente, se procede a examinar en detalle el proceso de creación de la estrategia de Employer Branding, examinando las etapas clave y los procedimientos que deben de seguir las organizaciones que quieran crear una estrategia de manera coherente y sólida.

A continuación, se dedica un apartado a estudiar los factores que forman el Employer Branding, como son la cultura organizacional, la experiencia del trabajador/a y del candidato/a y la reputación empresarial. Sin una gestión eficaz de estos conceptos, resulta imposible comprender y aplicar el EB.

Esta estructura permite un análisis completo del tema, proporcionando información tanto a nivel conceptual como a nivel práctico para favorecer su comprensión y aplicación por parte de las empresas.

Finalmente, conviene destacar alguna de las conclusiones más significativas que resultan de la investigación. Se ha demostrado que el Employer Branding es una estrategia fundamental para gestionar los recursos humanos de la organización y favorecer a su desempeño y beneficio, aportando

ventaja competitiva tanto a la hora de atraer personal, como al trabajar con profesionales motivados e identificados con los valores de la empresa.

# **1. Employer Branding**

## **2.1 Branding y Marca**

En el concepto “Employer Branding”, parte del significado recae en el término Branding. El cual, no surge del ámbito de Recursos Humanos, sino que es adoptado del Marketing. Por tanto, es oportuno conocer primero qué es el Branding, para poder comprender en su totalidad el término Employer Branding.

A su vez, si se pretende analizar el concepto Branding, es fundamental comprender primero qué es una marca. La marca se define como un nombre o símbolo asociado a atributos tangibles y emocionales, que buscan diferenciar los productos (bienes y servicios) de una organización de los de su competencia y favorecer a su compra. (Seetharaman et al, 2001). No se considera marca tan solo a los elementos visuales como pueden ser logotipos o colores, sino que abarca la percepción de la organización de manera integral, incluyendo toda la identidad como pueden ser la narrativa, valores y la percepción del cliente/a (Hoyos, 2016). Mediante estos símbolos, la organización pretende acercarse a los valores que

posee el cliente/a para crear una percepción favorable. Destaca el estudio de Fournier (1998), donde concluye que la percepción de una marca no la determinan los expertos en su creación, sino que son los consumidores/as, cuando integran el significado de esta marca a su imaginario.

Cuando la marca está coherentemente trabajada y es reconocida por el público objetivo, otorga ventaja competitiva sobre el resto del sector. Según Porter (2008), la ventaja competitiva es el valor que se crea para el mercado y que no tiene la competencia.

También otorga ventaja competitiva el Branding: el acto de crear y desarrollar una marca (Ries y Ries, 2001), además de la gestión estratégica para proyectarla hacia el público y posicionarla adecuadamente en el mercado (Maza-Maza et al., 2020). En esta gestión, se integran todos los distintivos de la identidad de la organización, y se pretende trasladar de manera coherente a sus productos y actuaciones (Montesdeoca et al, 2020).



Originalmente, se utilizaba sólo para la diferenciación de los productos tangibles, pero actualmente su ámbito de aplicación se ha expandido. Se aplica actualmente, para gestionar la diferenciación de personas, lugares y empresas (Backhaus y Tikoo, 2004)

La diferenciación clara de la competencia, ofrece a la organización una ventaja competitiva clave en un entorno empresarial cada vez más saturado y competitivo (Merz y Herbst, 2009).

La comprensión y aplicación del término marca y Branding es fundamental para cualquier organización actualmente. Gracias a la marca, además de representar visualmente, se consigue comunicar los valores e identidad al mercado. Por su parte, el Branding permite gestionar eficazmente esta, para diferenciarla de la competencia y crear conexiones con los clientes/as.

Estos conceptos, constituyen la base del Employer Branding, una estrategia de recursos humanos cada vez más relevante. Con ella, se pretende construir una marca como empleador sólida y atractiva, que ayude a la organización a atraer talento cualificado, retener y comprometer a los trabajadores/as actuales (Urbancová y Hudáková, 2017).

A diferencia del Branding clásico, el Employer Branding pretende comunicar sus valores e identidad como empleador al mercado laboral. Tradicionalmente el Branding estaba dirigido a un público externo de la organización, mientras que el Employer Branding no tan solo mira al exterior para atraer candidatos/as, sino que prioriza también la percepción de los empleados/as actuales. (Backhaus y Tikoo, 2004). Al trabajar con esta estrategia, se alinea la imagen y los valores de marca con la experiencia del empleado/a y del candidato/a. Las principales diferencias que se dan entre Branding y Employer Branding, se pueden apreciar en la tabla siguiente:

	<b>Branding</b>	<b>Employer Branding</b>
Enfoque	Centrado en la gestión de la marca comercial	Centrado en la gestión de la marca empleadora
Objetivo principal	Construir y fortalecer la identidad de la marca para clientes/as y mercado.	Construir y fortalecer la reputación de la organización como empleador atractivo para talento calificado.
Público objetivo	Clientes/as, consumidores/as y mercado en general.	Empleados/a actuales y candidatos/as.
Impacto	Afecta la percepción de la marca en el mercado y la lealtad de los clientes/as.	Afecta la atracción, retención y compromiso de talento, así como la reputación de la empresa como empleador.

Figura 2. Fuente: elaboración propia. Principales diferencias entre Branding y Employer Branding.

## 2.2 Conceptualización Del Employer Branding

Disponer del personal mejor cualificado y capacitado es uno de los principales objetivos de las organizaciones, pues saben que sus capacidades serán necesarias en situaciones de incertidumbre, causadas por el entorno empresarial competitivo y cambiante (Backhaus y Tikoo, 2004). Con este contexto, surge el Employer Branding (EB a partir de ahora). El EB es una estrategia que une las técnicas de marketing con las prácticas de recursos humanos, para posicionarse como el empleador de elección en el mercado laboral (Urbancová y Hudáková, 2017).

Algunas de las definiciones predominantes en el campo de estudio son:

- El EB es una estrategia corporativa que busca atraer, mantener y fortalecer las relaciones con los empleados/as y candidatos/as, alineando los objetivos y valores de los recursos humanos con los de la organización. Todo esto, con el objetivo de aumentar el desempeño individual y colectivo (Merz y Herbst, 2009).
- En estudios actuales, se define el EB como el conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas empleadas para posicionar y administrar la organización como un lugar atractivo para trabajar. Su objetivo principal es atraer y retener talento (Aguado y Jimenez, 2017).
- Otras aproximaciones al concepto, como Sutherland et al (2002), conciben el EB como un proceso de identificación de necesidades del mercado laboral y creación de una marca de empresa para lograr la percepción de “mejor empleador del mercado”.
- Fernández et al (2014) considera el EB como una solución a largo plazo para disponer de candidatos/as afines a la empresa constantemente. Ya que mediante él, se transmite toda la cultura de la organización, para que los empleados/as y candidatos/as se sientan invitados a participar en la consecución de los objetivos de la empresa.

En resumen, se puede considerar el EB como las estrategias y acciones que desarrolla una empresa para atraer los mejores candidatos/as, y conseguir el máximo rendimiento de sus trabajadores/as.

De este modo, los beneficios que puede proporcionar el EB a los empleados/as, son semejantes a los que puede proporcionar una marca a los consumidores/as. Según Ambler y Barrow (1996), el EB pretende ofrecer tres tipos de beneficios, como son funcionales, económicos y psicológicos. En la tabla siguiente, se facilitan ejemplos de las manifestaciones que se dan del EB.

<b>Beneficios</b>	<b>Manifestaciones</b>
Funcional	Desarrollo profesional, formación
Económico	Salario competitivo, reconocimiento por desempeño, planes de pensión, seguro médico
Psicológicos	Cultura organizacional positiva, propósito y significado en el trabajo

Figura 3. Fuente: elaboración propia

En las tendencias actuales, los trabajadores/as se ven atraídos por las organizaciones por una variedad de factores, que típicamente incluyen el cargo y el salario. Sin embargo, cada vez cobra más importancia la valoración de los servicios y beneficios que estas les ofrecen (Chiavenato, 2011). En un estudio realizado por Turban y Greening (1996), se llegó a la conclusión de que cuando las organizaciones adoptan características socialmente responsables (por la comunidad, ambientales, calidad del producto, proveedores) tendían a ser vistas como más atractivas por los empleados/as potenciales.

La organización no pretende ofrecer los beneficios de manera altruista, sino alcanzar sus propios objetivos a través de la atracción, retención y compromiso a largo plazo de su fuerza laboral (Ambler y Barrow, 1996). Los costes asociados a estas acciones, se consideran inversiones que la organización espera recuperar a través del rendimiento a largo plazo. Una mejora en la satisfacción de los trabajadores/as conlleva a un mejor desempeño, lo que aumenta la satisfacción del cliente/a y, por ende, el beneficio de la organización. Este proceso cierra un círculo virtuoso, ya que un mejor rendimiento permite a la empresa invertir más en su capital humano (Clifford y Cavanagh, 1985).

Según Merz y Herbst (2009), podemos encontrar dos ámbitos de actuación del EB:

- Una vertiente interna, con objetivo de aumentar la retención del personal, favoreciendo su satisfacción y compromiso
- Otra vertiente externa, con el objetivo de posicionar a la empresa como empleador de elección para los mejores candidatos/as del mercado. Esta estrategia de atracción, le proporciona a la organización mejor capital humano. Las características positivas de su estrategia de EB con el altavoz que supone la aplicación de técnicas de marketing, causa que los candidatos/as atraídos se sienten identificados con los valores de la marca.

Aun la existencia de dos ámbitos de actuación, es necesaria una coordinación y entendimiento entre ambas partes para generar una estrategia global coherentes, para que la experiencia del candidato/a se acomode a la experiencia del empleado/a posteriormente. (Merz y Herbst, 2009)

Con este enfoque, se pretende priorizar la satisfacción de los empleados/as al mismo nivel que la satisfacción de los clientes/as, pues ambas son determinantes en el éxito de la organización. (Clifford, y Cavanagh, 1985). Esto supone, que la organización debe comprender las necesidades, valores y preferencias de su público objetivo en cuanto a talento, y modelar su estrategia en función de ellos (Backhaus y Tikoo, 2004). A su vez, se debe analizar la competencia (organizaciones del sector que pretendan atraer el mismo talento) para identificar fortalezas y debilidades, pudiendo reforzar los puntos necesarios y aprovechar las ventajas.

En conclusión, el EB representa una integración entre las técnicas de marketing y las de gestión de recursos humanos, reconociendo la importancia de tratar a los empleados/as como clientes/as internos.

### 2.2.1 Evolución conceptual del Employer Branding

La conceptualización del EB ha evolucionado a su vez que el mercado laboral, la economía y los avances en gestión de recursos humanos.

El punto de partida de este concepto se remonta a 1996, con el estudio ya mencionado de Ambler y Barrow de “The Employer Brand”. En su investigación, destaca la importancia de integrar técnicas de recursos humanos con técnicas de marketing para tratar a los empleados/as y candidatos/as como si fueran clientes/as internos, con el objetivo de priorizar su satisfacción y compromiso.

Ambler y Barrow (1996), realizaron un estudio de campo a 27 compañías de Londres. Mediante entrevistas, llegaron al resultado de que si bien algunos/as directivos/as conocían superficialmente el concepto de EB, en la mayoría de casos se confundía el EB con la cultura organizativa, elemento el cual no era relevante ni primordial para la compañía. Gracias a su investigación, se establecieron las bases del concepto de EB, y se destacó la importancia de gestionar la reputación y percepción de una organización como empleadora, para aumentar el compromiso de los empleados/as y por tanto, el desempeño de la organización. Según la cronología que presenta Salinas (2019), las conceptualizaciones más relevantes en cuanto a variaciones de EB son las que aparecen en la figura 4.

**Modelo:** Miles y Mangold (2004)

**Aspectos clave:** Importancia de mantener coherencia entre la identidad de la empresa y su imagen pública, para potenciar su atractivo como empleador.

**Modelo:** Backhaus y Tikoo (2004)

**Aspectos clave:** Construcción y comunicación de una identidad de marca con valores definidos, que se diferencie de la competencia.

**Modelo:** Mosley (2007)

**Aspectos clave:** Ofrecer al empleado/a un valor único, que sirva a la vez para retener el talento

como para atraer.

**Modelo:** Merz y Herbst (2009)

**Aspectos clave:** Introduce el concepto de Valor de la Marca del Empleador, para medir la percepción del EB. Busca integrar el EB con la gestión de recursos humanos para aumentar la satisfacción y productividad.

**Modelo:** King y Grace (2010)

**Aspectos clave:** Pretende integrar marca, cultura y experiencia del empleado/a para construir buena reputación como empleador.

Figura 4. Fuente: elaboración propia. Diferentes conceptualizaciones de Employer Branding y sus principales características

Concibiendo diferentes modelos de EB, se comprueba que todos llegan al consenso de que la experiencia del empleado/a y la imagen que proyecta este al cliente/a es determinante en el desempeño de la organización. Así, se debe priorizar el bienestar y compromiso del empleado/a para conseguir los objetivos organizacionales.

### *2.2.2 Employer Branding Sostenible*

El sector empresarial es cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (RSC). Esto se debe en parte a las presiones añadidas por diversos interesados corporativos (inversores, clientes/as y proveedores) y sociales (sindicatos, asociaciones), así como las fuerzas institucionales (Urbancová y Hudáková, 2017). Estas presiones, han llevado a las organizaciones a desarrollar estrategias de EB que no solo busquen atraer y retener talento, sino también contribuir al bienestar social y ambiental, asumiendo responsabilidades éticas y sociales para el desarrollo sostenible. En este contexto, surge el EB sostenible.

El concepto de EB sostenible, fue propuesto por Urbancová y Hudáková (2017), quienes lo definen como procesos de Branding estratégicos que crean, negocian y promulgan relaciones sostenibles entre una organización y sus empleados/as y candidatos/as. Estos procesos, actúan bajo la influencia de los grupos de interés (stakeholders) con el propósito de co-crear valores sostenibles para el individuo, la organización y la sociedad. El estudio, considera que la conceptualización predominante en el campo de Ambler y Barrow (1996), se basa en paradigmas de marca obsoletos y no tienen en cuenta la demanda social de sostenibilidad por parte de la organización. Es importante destacar que se dan veinte años de diferencia entre los estudios, durante los cuales la conciencia social sobre la sostenibilidad ha aumentado considerablemente.

A medida que ha aumentado la actividad de los grupos de presión, los/as altos/as directivos/as han intensificado sus esfuerzos para integrar la sostenibilidad en las responsabilidades de su organización (Beckman et al, 2006). En este sentido, las organizaciones deben planificar más allá de la maximización de los beneficios, con el fin de crear valor no solo internamente, sino también para los grupos de interés, facilitando así la creación de un modelo de negocio sostenible.

El concepto de EB sostenible, reorienta el enfoque hacia la co-creación de valor con el mercado. Tradicionalmente, las organizaciones buscaban extraer valor del mercado mediante la optimización de sus actividades internas para maximizar la rentabilidad económica (Porter, 2008). Sin embargo, teniendo en cuenta la sostenibilidad, el mercado se transforma en un espacio de colaboración donde se genera valor de manera conjunta (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

La creación de valor orientada hacia los empleados/as y candidatos/as, debe evolucionar de simplemente comunicar beneficios laborales a convertirse en un proceso de co-creación. Mediante diálogo que no solo abarque el ámbito económico y organizacional, sino que también considere los valores del empleado/a como ser humano y miembro de la sociedad (Backhaus y Tikoo, 2004). Se debe priorizar la coherencia entre los valores de la dirección y los valores de los trabajadores/as o candidatos/as. Una estrategia de EB sostenible, asegura que los valores de marca son compartidos entre empleados/as y empleadores/as.



Cuando los valores llegan al stakeholder mediante el empleado/a, se da una transmisión eficaz del valor, pues el empleado/a lo comprende y siente como propio (Polonsky et al, 2022).

En esta nueva dinámica, los valores no están predeterminados ni son estáticos, sino que se crean y evolucionan en función del contexto y las expectativas de los stakeholders. Se vuelven valores contextuales, que se desarrollan de diferente modo según si el entorno se encuentra en situación de prosperidad, estabilidad o en recesión (Urbancová y Hudáková, 2017), adaptando su estrategia al entorno como se puede ver en la figura 5.

Situación del entorno	Manifestaciones
Funcional	Programas de desarrollo profesional y crecimiento
Estable	Refuerzo de cultura organizativa, RSC
Recesión	Programas de empleabilidad, espacios de diálogo.

Figura 5. Fuente: elaboración propia. Situaciones en las que se puede encontrar el entorno socio-económico y que prácticas de Employer Branding se pueden dar en relación.

## 2.3 Relevancia de Employer Branding en el contexto actual

En la era digital, las empresas compiten en una rápida transformación tecnológica. La demanda personal con nuevas habilidades, fuera del panorama tradicional y especialmente capacitado, es cada vez más abundante (Puig, 2023). Esta situación ha generado una competencia feroz por el talento cualificado, donde las empresas deben esforzarse por atraer y retener a los/as mejores empleados/as. Adentrándose, en una sociedad donde se prioriza la información y el conocimiento (Drucker, 1993).

A esta situación, se le añade la característica de la globalización. Ha expandido las oportunidades laborales, pero también ha intensificado la competencia. Las empresas y candidatos/as no solo compiten a nivel local o nacional, sino también internacionalmente.

Se dan cambios en el trabajo y la mano de obra, donde se enfatiza el conocimiento y la creatividad (Drucker, 1993). Anteriormente, los empleados/as eran considerados recursos para llevar a cabo las tareas necesarias, donde el recurso especialmente importante era la maquinaria y las materias primas. Sin embargo, actualmente se reconoce cada vez más el capital humano como un activo capaz de generar beneficio para la organización (Sullivan, 1999)

Consideramos el capital humano, como los activos invisibles en la organización, como el conocimiento, experiencia, habilidades, etc, que aportan valor y desempeño, haciendo la empresa más competitiva (Sullivan, 1999). En la era del conocimiento, las empresas ven que la capacidad de sus empleados/as para generar ideas, resolver problemas y colaborar es fundamental.

En este contexto, el personal laboral, valora más que nunca aspectos fuera las condiciones laborales como son la cultura empresarial, la conciliación, y las oportunidades de crecimiento. Las empresas deberán responder a estas expectativas si pretenden atraer y retener a los mejores candidatos/as. (Chiavenato, 2011).

Las empresas deben adaptarse para aprovechar al máximo el talento y conocimiento de su fuerza laboral (Drucker 1993). Para favorecer la llegada y el bienestar de este capital humano, el EB desempeña un papel crucial. Tanto la atracción, donde un EB sólido y llamativo puede diferenciar a la organización del resto de empleadores y posicionar a esta como destino deseable para los candidatos/as. Como en la retención, donde un EB que ofrezca un entorno satisfactorio, puede generar compromiso y lealtad a largo plazo para estos trabajadores/as.

En la evolución que ha sufrido el EB en los últimos años, Aguado y Jimenez (2017) consideran que se han dado varias etapas:

- Una primera, donde la estrategia se implantaba con el objetivo de cubrir las vacantes de la organización
- Posteriormente, la estrategia se ve desde un punto de vista más integrado con la organización para fortalecer la captación y retención del talento

- Y finalmente, en el momento actual nos encontramos que las estrategias de EB pretenden crear el mejor lugar de trabajo para los trabajadores/as, y posicionarse como empleador de elección para candidatos/as.

A raíz del COVID-19 y los años posteriores, se han transformado las estrategias de EB, destacando la necesidad de adaptación de las organizaciones. En respuesta a la crisis, las empresas que actuaban bajo una estrategia de EB sólida, priorizaron el bienestar y seguridad de los empleados/as, incrementando las políticas de trabajo remoto y flexibilidad. Las empresas que pudieron mantener el enfoque en los empleados/as durante esa situación, lograron fortalecer su marca empleadora, demostrando el compromiso con los empleados/as para mantener los valores organizacionales en tiempos de crisis.

### **3. Desarrollo de la estrategia de Employer Branding**

Como ya se ha analizado, el *Employer Branding* surge de la unión de Recursos Humanos y Marketing. Por eso, a la hora de elaborar una estrategia de EB, se utilizan técnicas de ambos ámbitos.

Según la asociación de profesionales de gestión de recursos humanos Chatered Institute of Personnel and Development (Peters, 2015), el proceso de desarrollar la estrategia de EB se compone de 4 fases:

- Fase de Descubrimiento
- Fase de Análisis, Interpretación y Creación
- Fase de Implementación y Comunicación
- Fase de Medición, Mantenimiento y Optimización

Durante la primera fase, se pretende analizar las asociaciones que tienen del EB tanto empleados/as, como candidatos/as y antiguos empleados/as. Aunque la organización no haya creado conscientemente una estrategia de EB, ya hay elementos que los miembros del grupo asocian a ese ámbito. En ese momento, se recopila toda la información posible, para así poder comenzar la fase de análisis e interpretación, donde se buscan las creencias dominantes sobre la marca y averiguar cómo se ha llegado hasta ellas. Conociendo el estado actual de la marca, se procede a desarrollar una estrategia que refuerce las asociaciones de marca positivas y disminuye las negativas. Una vez se tiene, se llevan a cabo acciones concretas para asegurar y comunicar esos atributos al público objetivo. Finalmente, una vez establecidas, se monitorea la percepción de estas, para poder corregir desviaciones y fallos, según los reportes de beneficios que se reciban y los cambios contextuales que sucedan.

Gracias a una comprensión integral del proceso, se puede asegurar una estrategia de EB coherente y atractiva.

### 3.1 Fase de descubrimiento

La fase de descubrimiento, viene motivada por el momento en el que la organización reconoce la importancia de gestionar su imagen y reputación como empleador. Ya sea por problemas en la atracción o retención, por una desventaja ante la competencia en el mercado laboral, o bien por el deseo de mejorar su EB.

Para ello, la organización debe conocer las percepciones internas y externas de su marca como empleador. El primer paso es identificar al grupo sujeto a estudio. Dependiendo de las necesidades y objetivos de la organización, se observan a candidatos/as, empleados/as, o ambos.

Peters (2015), concluye que alguno de los métodos más útiles para recopilar esta información son:

- Realizar encuentros con la alta dirección: Reuniones con directivos de la empresa para comprender cómo perciben la marca del empleador, tanto fortalezas como áreas de mejoras. Esto proporciona información valiosa de primera mano, pues ellos son quienes conocen mejor los valores de la organización, y permite conocer qué valores comparten a sus equipos.
- Organizar grupos internos y externos: Bien sean de empleados/as actuales o anteriores, o bien candidatos/as. Con esto se pretende crear un espacio para evaluar y discutir la percepción de la marca como empleador: tratando aspectos como el ambiente laboral, el desarrollo profesional que ofrece la organización, o los factores que les llevaron a trabajar para ella.
- Auditar el recorrido del candidato/a: Controlar y revisar todos los puntos de contacto que unen a la empresa con los candidatos/as, tanto los contratados como no. Eso permite identificar áreas de mejora para garantizar una experiencia positiva, mejorando los puntos de fricción que puedan disuadir a los candidatos/as a seguir con el proceso de selección (Mosley, 2007).

Además, para elaborar una estrategia de EB es necesario conocer qué aspectos son más importantes para tus empleados/as o candidatos/as. Para recoger los atributos que el público objetivo

considera imprescindibles en una relación laboral, Minchington (2011) concluye que se deben de tener en cuenta dos fuentes de información:

- Una investigación demográfica confiable, que observe los atributos más valorados por los trabajadores/as. Esto te permite saber qué atributos generales debes de cumplir para que tu propuesta de EB sea atractiva. Por ejemplo, se puede valorar el estudio de Employer Brand International (2010), sobre los atributos que más influyen a los candidatos/as según su género en la figura 6.

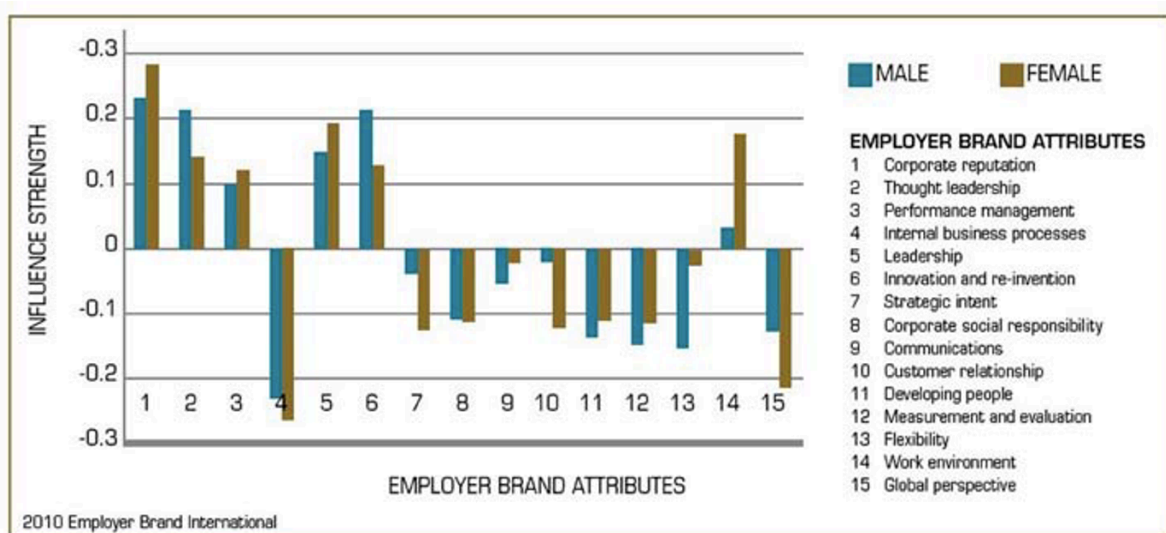


Figura 6. Influencers of employment choice - Gender. Tomada de Secrets to a Great Employee Value Proposition. por Minchington, B. , 2011, HR Futures Magazine.

Así, como vemos en la figura 6, lo más valorado son ámbitos como la reputación de la empresa, la calidad del liderazgo y la innovación. Esta información permite a la organización fijar unas primeras líneas de actuación generales para su EB.

- Una investigación especialmente centrada en el público objetivo, ya sea del ámbito geográfico, sector o categoría profesional. Así, se pueden descubrir las preferencias en ese nicho del mercado laboral, por ejemplo si en el sector hay más demandas de conciliación, o bien si la fuerza laboral que predomina en el prefiere un desarrollo profesional elevado o opta por la estabilidad.

Conociendo las tendencias generales del mercado laboral y las características propias del perfil, la empresa será capaz de adecuar su EB para hacerlo coherente con las demandas y preferencias de su público objetivo.

### **3.2 Fase de análisis, interpretación y creación**

Siguiendo el proceso desde la fase de descubrimiento, a continuación Peters (2015) propone examinar y comprender los datos recopilados. Se busca identificar los patrones y tendencias que se repiten entre empleados/as o candidatos/as, y así conocer las percepciones generalizadas.

Estas, pueden ser tanto aspectos positivos resultado de una buena gestión del EB, o áreas débiles o mal entendidos que muestran los puntos a trabajar. También, debe de intentar comprender los motivos o causas que llevan a esas percepciones.

Una vez gestionada la información, la empresa debe definir sus atributos de marca, es decir, las percepciones clave que quiere que se asocien a su marca como empleador. Pueden ser valores culturales, características del entorno laboral, oportunidades de crecimiento, entre otros. Cuando la empresa cuenta con estos atributos diferenciadores, debe crear la Propuesta de Valor al empleado/a.

#### ***3.2.1 Propuesta de Valor al Empleado/a***

En el entorno organizacional actual, la lealtad y el compromiso de los empleados/as han disminuido. Bien sea por la competitividad salarial, la globalización o la desmotivación. Para abordar este problema en las organizaciones, es esencial desarrollar una propuesta de valor al empleado/a (PVE a partir de ahora) que ayude a transmitir todos los beneficios que esta otorga.

La PVE, es la propuesta de asociaciones o beneficios únicos, que la organización ofrece a sus trabajadores/as a cambio de sus capacidades y desempeño (Minchington, 2011). Abarca la relación completa entre empresario/a y empleado/a, no solo en el ámbito salarial, sino todo el valor o beneficio

que recibe al ser miembro de la organización (Heger, 2007) como pueden ser oportunidades de desarrollo profesional, conciliación, ambiente laboral positivo, entre otros.

Uno de los aspectos fundamentales para desarrollar una PVE exitosa, es entender las necesidades y expectativas de los empleados. De ahí la importancia de realizar un estudio previo no solo de empleados/as, sino también del público objetivo al que quiere llegar la organización en el mercado laboral.

Se ha popularizado la técnica de elaborar un *candidate persona*, una representación ficticia del candidato/a ideal para un determinado puesto de trabajo o empresa, que ayuda a imaginar las características que este busca, para comprender cómo atraer y garantizar la satisfacción (Puig, 2023). Permite fijar los valores más eficazmente, pues concuerdan con los que defiende este candidato/a ideal ficticio. Así, los empleados/as comparten los valores organizacionales y repercutirá en el sentido de pertenencia y compromiso (Rounak y Misra, 2020).

Para integrar la PVE en el día a día de la organización, los valores que refleja la propuesta deben de estar alineados con la cultura organizacional y los objetivos de la organización. Se demuestra que una PVE diferencia a la organización de sus competidores si esta es atractiva para candidatos/as, que se sienten más atraídos al identificar las ventajas que ofrece trabajar en la organización. Si los empleados/as perciben la PVE de su organización como poco competitiva, es probable que se desvinculen, ya sea disminuyendo su productividad o abandonando la organización. (Heger, 2007)

Es importante plasmar de manera clara la propuesta de valor al empleado/a, para que todos los afectados por esta, puedan asegurar su implementación (personal de recursos humanos, reclutadores, cargos intermedios) (Peters, 2015). Por ejemplo, mediante actividades de equipo que promuevan los valores del EB.



### 3.3 Fase de implementación y comunicación

Una vez desarrollados los atributos y características de la marca del empleador mediante la PVE, se da el momento de aplicar estos atributos, de manera tanto interna como externa.

Según Peters(2015), los aspectos fundamentales a tratar en esta fase son:

- Integrar la marca en los diferentes ámbitos
- Difundir la marca internamente
- Aplicar la marca al entorno digital

En primera instancia, se debe aplicar los valores y atributos que se han desarrollado en la PVE en los procesos con los que interactúan los empleados. Desde el momento donde el candidato/a ve la oferta de puesto de trabajo: Como se presenta la empresa, las funciones a realizar, en qué plataforma se presenta, etc. Asegurando que se exponen los valores y las prioridades de la organización desde el principio y se mejora la experiencia del candidato/a (Puig 2023). Se debe priorizar también formar a los reclutadores y personal de recursos humanos para que actúen coherentemente al EB y reflejen los valores.

Por otro lado, es interesante presentar la marca internamente para que los empleados/as conozcan los valores y guías de actuación que regirán el comportamiento en la organización, mediante recursos y materiales para adoptar la nueva marca. Esta presentación, se debe de hacer de manera simétrica y transparente, para priorizar las relaciones empleador - empleado/a. (Poloski et al, 2022). Además, se ha demostrado que la comunicación interna del EB mejora la reputación corporativa y la credibilidad de la empresa, pues los empleados/as se convierten en defensores de la marca. (Poloski et al, 2022)

También, es esencial integrar el EB en los medios digitales, como en la página web de la organización y en sus redes sociales. Incluyendo contenido sobre cultura, valores y oportunidades que

ofrece. Así, quienes lo vean recibirán contenido de valor para que se sientan interesados por la organización. (Puig, 2023).

Puncheva et al (2018) concluyeron que la exposición de atributos de EB en reclutamiento online es minoritaria, y que esta permite proporcionar información de valor a quienes se plantean aplicar a las postulaciones de la empresa. Se aumenta el entusiasmo de los buscadores de empleo y su predisposición a solicitar el empleo, al incorporar atributos de EB.

### **3.4 Fase de Medición, Mantenimiento y Optimización**

Una vez que la estrategia de EB se ha implementado y se ha distribuido la información por los canales convenientes, es importante trasladar los recursos hacia la evaluación constante de la estrategia, para conocer el retorno global de la inversión y la consecuente modificación si fuera necesario para optimizar su eficacia (Mosley, 2007).

Peters(2015), propone cuatro puntos a tratar en esta fase:

En un principio, se debe evaluar la percepción del EB tanto en ámbito interno como externo. Siempre es prioritario que la percepción sea coherente desde ambas bandas. Una percepción externa superior a la interna, puede causar un grado de decepción al comenzar la actividad en la organización que provoque falta de adaptación y potencial abandono (Mosley, 2007). Una percepción interna superior a la externa, expone una falta de análisis del EB, ya que se están desaprovechando oportunidades de atracción y diferenciación. (Backhaus y Tikoo, 2004)

Sigue por la medición de las métricas de reclutamiento y retención. Desde la perspectiva que no tan solo es importante la cantidad de candidaturas que se reciben a la oferta de trabajo, sino que estas sean del perfil deseado, siguiendo los estándares de calidad que pretende conseguir la organización y cumpliendo los requisitos. Por tanto, un volumen deseado de candidaturas no sería el más elevado, sino un volumen menor con candidaturas de calidad (Mosley, 2007). Un volumen excesivo de candidaturas, tan solo crearía costos excesivos de tramitación y rechazos.

La calidad de reclutamiento y retención, se puede medir según la fórmula que presenta Mosley (2007), con tres porcentajes:

- Grado de satisfacción del equipo de reclutamiento con las necesidades y expectativas en relación a los candidatos/as. Surge una cifra subjetiva
- Grado de cumplimiento de las expectativas de rendimiento de los contratados en los primeros doce meses. Surge también una cifra subjetiva
- Grado de retención de los contratados en los primeros doce meses.

La calidad del reclutamiento, surge por tanto de la suma de los tres porcentajes.

Se debe comprobar también si los atributos de marca están siendo integrados en las actuaciones de los empleados/as tanto internamente en operaciones de empresa, como de cara al público y cliente/a (Montesdeoca et al, 2020).

Además, a medida que evoluciona el contexto socioeconómico y las necesidades de los empleados/as y candidatos/as, la estrategia de EB se debe de ir adaptando a estos cambios para seguir siendo atractiva y relevante. Podemos ver como en la actualidad, dado las necesidades de conciliación de los empleados/as, las estrategias de EB actuales han optado por priorizar la adaptación de la jornada laboral y el teletrabajo, para diferenciarse de la competencia y colocarse como empleador de preferencia (Aguado y Jimenez, 2017)

Con las deficiencias encontradas, se procede a identificar las áreas de mejora. Bien pueden ser aspectos de comunicación interna, experiencia del empleado/a o los programas de desarrollo profesional, entre otros. Una vez identificados, se debe desarrollar estrategias de optimización, que estará formada por objetivos a cumplir y acciones correctivas, seguidos de monitoreo y evaluación del aspecto (Puig, 2023). Con ello, se pretende fomentar la cultura de mejora continua en la organización, para que los puntos débiles de esta no supongan un aspecto que pueda repercutir en la falta de desempeño o pérdida de talento.

## **4. Cultura, experiencia y reputación**

El presente apartado, tiene el objetivo de explorar los tres elementos fundamentales que contribuyen al éxito del EB, como son la cultura organizacional, la experiencia brindada al empleado/a y candidato/a, y la reputación de la organización. Estos elementos, son esenciales para posicionarse como un empleador de preferencia y competitivo en el mercado laboral (King y Grace, 2010)

### **4.1. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un concepto complejo, que se refiere al modo en que los miembros de una organización interactúan, así como a las actitudes predominantes, suposiciones y normas relevantes en las interacciones que se dan (Chiavenato, 2011). Otros académicos/as referentes en el tema como Calderón et al (2003) definen la cultura organizacional como la cohesión mental colectiva que identifica a los miembros de una misma organización.

La cultura organizacional pretende ser el marco de actuación que permite que toda actuación que se da entre empleados/as y organización, entre empleados/as, o entre empleados/as y miembros externos, estén alineada con la ética y valores de la organización (Mosley, 2007). En un entorno laboral competitivo, garantizar unas líneas de actuación en toda la organización favorece a su cohesión y desempeño. A su vez, es esencial su presencia para favorecer la atracción y retención del talento, actuando en conjunto con la estrategia de EB.

En los últimos años, el interés por el estudio de la cultura organizacional se ha visto incrementado por la relación de esta con el desempeño de la empresa, así como también en manejo de conflictos, clientes/as y eficiencia (Calderon et al, 2003).

Según Shahzad et al (2012), los tres elementos que necesita una cultura organizacional son la viabilidad, la diferenciación y la inimitabilidad:

- Para que la cultura sea viable, debe de poder mantenerse a lo largo del tiempo y ser efectiva en todos los contextos que se le puedan presentar a la organización, siendo capaz de

evolucionar y cambiar. Si la cultura se queda obsoleta o no es aplicable, se vuelve ineficaz y podría afectar negativamente al desempeño de la organización.

- Es necesario también que esta sea diferente a la cultura que mantienen las organizaciones del sector o la competencia. Debe de ser un elemento único formado a partir de los valores, creencias y experiencias propias de la organización, que defina su identidad y actúe como fuente de ventaja competitiva, atrayendo a personal interesado en trabajar y a clientes/as.
- Por último, la cultura debe de ser inimitable, naciendo a partir del trabajo conjunto entre empleados/as y organización. Un grupo ajeno no puede disponer de estos mismos valores y aplicarlos, porque carece de los elementos internos necesarios para que sea exitosa.

El empleado/a forma parte de esta cultura de manera activa, tanto en la parte de creación como en la constante evolución. Serán los valores que compartan los trabajadores/as y las dinámicas que se den entre ellos/as las que fijen el rumbo de la cultura organizacional, que posteriormente adoptaran las nuevas incorporaciones y seguirá evolucionando con ellas. (Chiavenato, 2011). Por eso, el trabajador/a debe de ser considerado un elemento determinante de la cultura, y es importante que este mantenga una relación buena y honesta con la organización.

El individuo/a, se incorpora a la organización con sus propios valores y creencias. Durante su estancia en la empresa, podrá acomodarse a los valores y creencias de la cultura organizacional e interiorizar aquellos que sienta compatible con los suyos (Shahzad et al, 2012) y le permitan ofrecer sus capacidades de manera coherente con el comportamiento en la organización. Al ser receptor/a y participante de la cultura a la cual se siente afín, el trabajador/a se ve influenciado/a en un aumento de la confianza en sí mismo y mayor compromiso por la organización, al igual que también se reduce el estrés por la carga de trabajo (Shahzad et al, 2012).

Cuando los trabajadores/as comparten valores con la organización, su desempeño se ve favorecido y guiado hacia el logro de los objetivos organizacionales, por eso se justifica que la cultura organizacional y su entendimiento y aplicación por parte de los empleados/as, actúa como fuente de

ventaja competitiva (Shahzad et al, 2012). Si la cultura es capaz de apoyar las necesidades e inquietudes de los trabajadores/as, estos se sienten alentados a innovar y aprender, hecho que puede generar soluciones y procesos beneficiosos para la organización (Prajogo y McDermott, 2011). Si este se siente con oportunidades de crecimiento profesional, se asegura su capital humano y sus capacidades para el provecho de la empresa

Cuando una cultura organizacional es ideada e implantada, pero no se refleja en la actuación de los miembros de la organización, esta se pierde conforme más gente forma parte (Mosley, 2007), ya que ni se siente como propia, ni influye en el día a día de la empresa. Además, se considera una cultura débil aquella que propicia un distanciamiento entre objetivos personales y organizacionales, que desemboca en acción individual en vez de acción colectiva (Shahzad et al, 2012).

Uno de los beneficios que aporta la cultura a la organización, es el aumento del desempeño de los trabajadores/as, que se puede definir como el grado de logro de los objetivos del puesto de trabajo que ocupa el trabajador/a (Shahzad et al, 2012). El desempeño individual de todos/as los/as miembros, aumentará el desempeño y rendimiento organizacional.

Según Prajogo y McDermott (2011), la cultura favorece especialmente al desempeño operativo, es decir, al que se refiere a procesos internos de la organización. Puede beneficiar también al desempeño financiero, pero de este depende de más factores externos a la organización como las condiciones económicas, donde la cultura no tiene margen de actuación.

En definitiva, una cultura organizacional sólida y coherente aporta valor a la empresa tanto en productividad como en marca como empleadora. Cuando los valores y comportamientos de la empresa se alinean con la experiencia de los empleados/as, se crea una dinámica que puede atraer a candidatos/as que se identifican con estos valores y comportamientos. Así, se diferencia la organización en un mercado competitivo, destacando sobre otras empresas con valores diferentes o no tan marcados.

Por tanto, para que la organización pueda implementar una estrategia de EB exitosa, es crucial la participación de la cultura organizacional, que asienta la experiencia real de los empleados/as, y

permite no tan solo atraer, sino retener y aprovechar las capacidades de los empleados/as actuales al máximo.

## **4.2 Experiencia del empleado/a**

La experiencia del empleado/a, es otro de los elementos que contribuyen al EB. Surge como un concepto fundamental en gestión de equipos en las organizaciones contemporáneas, reconociendo la importancia de la satisfacción del personal para garantizar el rendimiento organizacional.

La experiencia del empleado/a, busca coordinar de manera transversal la experiencia positiva del trabajador/as, dejando de lado la fragmentación por departamentos (Calleja et al, 2019), tratando estas interacciones de manera integral. Así, se busca garantizar la satisfacción desde que la persona se incorpora a la organización hasta que se deslaza de esa, independientemente de los motivos, para abarcar así toda la carrera profesional (Cueva, 2023). Todo esto, con la visión de que los trabajadores/as ofrecerán al cliente/a una experiencia igual de satisfactoria que la suya en la organización (Morgan, 2017)

Por ejemplo, una organización puede hacer destacar su experiencia del empleado/a con sus programas de incorporación, sus políticas de diversidad o sus iniciativas de bienestar destinadas a los empleados.

Se reconoce que la experiencia positiva del empleado/a, no tan solo beneficia al individuo, que se manifiesta en mayor satisfacción, compromiso y bienestar, si no que se traduce también en mayor sentimiento de identidad y compromiso a nivel grupal, dado que trabajadores/as y empresa unen sus expectativas y se vinculan por unos mismos objetivos. (Cueva, 2023)

Según Morgan (2017), los tres ámbitos más importantes a tener en cuenta para garantizar una experiencia del empleado/a satisfactoria son:

- Espacios de trabajo: Considera importante la creación de espacios físicos que se adapten a las necesidades y preferencias de los empleados. Se busca dar por cumplida la funcionalidad, y comenzar a buscar también innovación y confort en los espacios. Según los valores de la empresa, se puede optar por espacios que favorezcan la comunicación abierta y el trabajo en equipo, o bien por ejemplo espacios diáfanos que puedan albergar a varios departamentos con sus necesidades.
- Herramientas tecnológicas: La tecnología se encuentra presente en las funciones que desarrollan los trabajadores/as, y siempre se debe velar porque que esta sea una ventaja y no una traba en el camino, equipando al personal con herramienta intuitivas y eficientes en sus procesos. Además, la organización debe asegurarse que el personal está capacitado para utilizarlas de manera efectiva, así como ofrecer soporte técnico constante para no interrumpir el ritmo de trabajo cuando se puedan dar problemas.
- Cultura organizacional positiva: Como ya se ha comentado anteriormente, es importante que se comparta una cultura donde los empleados/as se sientan valorados y escuchados, que garantice la colaboración, para así obtener su máximo rendimiento. Morgan (2017) añade, la idea de celebrar la cultura, reconociendo y premiando tanto los logros individuales como colectivos.

Con el cuidado de estos tres ámbitos, Morgan (2017) pretende garantizar la buena experiencia del trabajador/a de la misma forma que se ha pretendido siempre cuidar la experiencia del cliente/a. Defiende, que el trabajador/a es el cliente/a interno, y su satisfacción afecta directamente a la calidad del producto o servicio que ofrece la organización a sus clientes/as externos.

#### *4.2.2 El contrato psicológico*

Dentro del ámbito de la experiencia del empleado/a, un aspecto importante es el contrato psicológico, concepto que se refiere a las percepciones de los empleados/as sobre las expectativas impuestas sobre



él y sobre su puesto por parte de la empresa (Miles y Mangold, 2004), que traspasan las obligaciones contractuales legales. Es importante para comprender cómo los empleados/as perciben su relación con la organización, que esperan de esta y que pretenden dar.

Originalmente, se define el contrato psicológico como las percepciones bidireccionales que se dan en una relación laboral, diferenciadas de las obligaciones implícitas en el contrato de trabajo (Argyris, 1960). Actúa todo de manera informal y no escrita, pues surge de la cultura organizacional. A su vez, cada contrato psicológico es único, ya que nace a partir de las experiencias pasadas, personalidad, perfil laboral, etc, de la parte trabajadora (Tena, 2002)

Ambas partes se obligan a dar a la otra, mientras que se crean unas expectativas de lo que van a recibir a cambio. Se crea por tanto una interdependencia positiva, ya que motiva a ambas a ser más productivas y aumenta su confianza y satisfacción en el entorno (Schein, 1980). Dado que la organización no es un ente personal que pueda crear expectativas, la parte empresarial del contrato se personaliza en los reclutadores, directivos, supervisores directos, etc.

Según MacNeil (1985), existen dos tipos de contratos psicológicos:

- Contrato Psicológico Transaccional: Es similar a la relación de intercambio económico, donde las expectativas son específicas y delimitadas, como pueden ser conciliación, incremento salarial, etc. Ambas partes tienen claro lo que esperan recibir y dar a cambio, por tanto es poco flexible. Implica poco al factor emocional, pues versa sobre ámbitos cerrados y cuantificables, que dejan poco margen a la implicación personal.
- Contrato Psicológico Relacional: Va más allá del intercambio monetario, implicando el ámbito socioemocional. Las expectativas son más difusas y flexibles, sin estar claramente definidas y pudiendo ser cambiantes, como pueden ser las responsabilidades del puesto, la independencia, etc. Favorece la creación de lazos afectivos, porque las partes aceptan las expectativas y necesidades del otro. Proporciona un marco para el crecimiento personal y profesional.

Si en algún momento de la relación laboral, se produce una violación de las cláusulas establecidas en el contrato psicológico, se dan diferentes efectos según el causante:

- Si la infracción se da por parte del empleador, se daña la confianza y la actitud del trabajador/a cambia. Es posible que se vea afectado su rendimiento y responsabilidad, dado que han sido dañadas sus expectativas. La pérdida de compromiso, ya es dañina para la empresa por la pérdida de rentabilidad que supone, pero puede llegar al abandono del puesto de trabajo si la expectativa ha sido gravemente dañada (Schein, 1980).
- Si la infracción se da por parte del trabajador/a, la empresa puede desprestigiar sus capacidades para hacer sus funciones, incurriendo en infantilización y sobre vigilancia del mismo. Dado que tan solo se han violado las cláusulas del contrato psicológico, no cabe actuación de sanción ni despido, pero se verá afectada la relación entre ambas partes pudiendo llegar a incumplimientos contractuales más adelante (Tena, 2002).

En conclusión, una experiencia positiva del empleado/a es vital para el bienestar y satisfacción de los trabajadores/as de la organización, no tan solo para fortalecer el tejido de capital humano, sino también para impulsar el EB de la empresa entre los empleados/as (Miles y Mangold, 2004), que podrá atraer nuevos talentos, a la vez que favorecerá al crecimiento y éxito a largo plazo de la empresa. En definitiva, la experiencia del empleado/a no solo beneficia a los mismos empleados/as, sino que refuerza a la organización estableciendo una base sólida para su rendimiento y crecimiento.

#### **4.3 La experiencia del Candidato/a**

Del mismo modo que es importante asegurar una experiencia satisfactoria para los trabajadores/as de la organización, lo es para los candidatos/as que toman contacto con ella: tanto para los que después son contratados como los que no.

Del intercambio y comunicaciones que surgen entre candidatos/as y la organización con una vacante a cubrir, surge la experiencia del candidato/a (Jeanquart y McCamey, 2018), causando mayor conexión con la organización cuando ésta mantiene una actitud y comunicaciones positivas (McCharty et al, 2018). Si la empresa descuida la experiencia del candidato/a fijándose tan sólo en la del trabajador/as, pierde la oportunidad de atraer el talento que necesita (Arensburg, 2019). En contextos específicos donde se precisa de un personal muy especializado y escaso, garantizar la buena experiencia es esencial para asegurar el éxito del proceso.

Arensburg (2019), considera que el transcurso de la experiencia del candidato/a pasa por diferentes fases:

- Fase previa:

Igual el cliente/a investiga la marca antes de consumir, y ciertos factores le llevan a inclinarse por ella en vez de por la competencia, los candidatos/as hacen lo mismo. Gracias a los medios digitales, los interesados pueden informarse sobre la empresa en canales que la organización no controla (Puig, 2023) y se deja en manos de terceros las referencias que puedan tomar sobre la empresa. En ese acto, reside la importancia de garantizar siempre un buen EB y experiencia: para que los comentarios negativos sobre la empresa como empleadora sean mínimos. (Jeanquart y McCamey, 2018). La experiencia negativa, se puede manifestar como sensación de injusticia, disminución de la motivación o nervios. (McCharty et al, 2018)

La organización está siendo analizada como empleadora sin saberlo, por tanto se debe de ofrecer constantemente información valiosa sobre el trabajo en la organización, con técnicas como el marketing de contenidos o inbound recruiting (Arensburg, 2019). La evaluación que realice la persona de la información de la que dispone, será lo que le lleve a aplicar o no.

Si los contenidos que analiza el posible candidato/a no son de su interés, optara por no vincularse con la organización. Es en ese momento donde el EB actúa de filtro: tan solo continuarán en el proceso personas que se sientan identificadas con los valores que promueve la marca y lo que esta ofrece como empleador.

- Fase de solicitud

Una vez se ha informado y el interesado confirma que encajaría en la cultura y condiciones de la empresa, procede a aplicar para alguno de los puestos vacantes que ofrece la organización por medios digitales. Mayoritariamente se da así, aunque se puede dar el caso de que contacte directamente con algún reclutador si no se ofrece ninguna vacante apta para él, pero se mantenga el interés en trabajar en la organización (Puig, 2023).

- Fase de contacto

Una vez que se informa a los candidatos/as de que continúan el proceso de selección, se da una evaluación bidireccional: La empresa quiere saber si la persona es apta, y la persona quiere saber si la organización cumple sus expectativas para dedicar sus capacidades a ella (Arensburg, 2019).

Es la fase más importante del proceso de selección, pues la mayoría de candidatos/as coinciden que su experiencia negativa surge de las pruebas de evaluación que hicieron y cómo fueron tratados en estas (McCharty et al, 2018). El candidato/a valora la marca empleadora y la cultura para asegurarse de que encajaría en la organización, por eso esta debe de asegurarse de actuar como buen anfitrión y cumplir pautas como:

- Mantener informado al candidato/a sobre el proceso y su estado
- Resolver sus dudas
- Ofrecer información valiosa sobre la organización
- Garantizar un proceso ágil y claro

En el momento que se tiene la decisión final sobre quien se incorpora a la empresa, se debe comunicar también al resto de participantes de su descarte del proceso. Solicitar feedback por ambas partes, puede ayudar a la empresa a mejorar el proceso de selección (Arensburg, 2019), y al candidato/a a mejorar su perfil para otros procesos. Si se mantiene una buena relación con el, su perfil puede ser tenido en cuenta para otras vacantes, pues es una persona interesada en la empresa y afín a ella (Jeanquart y McCamey, 2019)

- Fase de onboarding

Cuando la persona escogida se incorpora a la organización, se inicia el proceso de acogida, donde se presenta al resto del equipo y se acompaña al trabajador/a en sus primeras semanas, asegurando su correcta adaptación. Es importante cumplir las expectativas laborales y sociales que se crearon en el proceso de selección, para que el recién incorporado se mantenga firme en su decisión y no se decepcione con lo prometido, que le podría llevar a abandonar el puesto.

Para sintetizar los procesos que se dan en las anteriores fases, se cuenta con los conceptos clave en la Figura 7

<b>Fase previa</b>	El candidato/a investiga a las empresas de su interés, por medios ajenos a la empresa. La organización debe de ofrecer información valiosa constantemente.
<b>Fase de solicitud</b>	Si el candidato/a se siente identificado con la organización, contacta con ella.
<b>Fase de contacto</b>	Evaluación por ambas partes. La empresa debe de actuar como un buen anfitrión pues el candidato/a puede estar en otros procesos de selección y decantarse por otra organización.
<b>Fase de onboarding</b>	Se debe asegurar una incorporación satisfactoria para que el candidato/a no se arrepienta de su decisión, y cumplir con las expectativas que se han creado.

Figura 7. Elaboración propia

En definitiva, la experiencia que se ofrece al candidato/a refleja los valores que mantiene la organización en su EB, que actúan de filtro para conseguir las personas que encajen en la organización. A su vez, asegura que todos los que en algún momento mantuvieron una relación laboral o estuvieron cerca de tenerla, se sienten satisfechos con el trato recibido por la empresa y no tendrían problema en formar parte de ella (Jeanquart y McCamey, 2018). La mayor diferencia en la experiencia, se puede conseguir ofreciendo comunicaciones con intención: que hagan sentir valorado al candidato/a, que muestran la transparencia y legitimidad del proceso, que se de feedback de los

resultados, etc. (McCharty et al, 2018) Si no se asegura esta satisfacción, pueden comunicar sus malas sensaciones a otros perfiles, causando que la empresa pierda potenciales candidatos/as, se desvincule como cliente/a, trabaje para la competencia, etc. (Jeanquart y McCamey, 2018)

#### **4.4 Reputación empresarial**

Otro de los factores que influye en el Employer Branding, es la reputación de la empresa. Según estudios, se considera que la reputación que percibe el candidato/a de la empresa, influirá en la su decisión en el mismo nivel que la entrevista o la visita a las instalaciones (Cable y Turban, 2006).

Se define la reputación empresarial como el conjunto de ideas y percepciones (por tanto, elementos intangibles) que se formulan de la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (Sanchez y Barriuso, 2007). En general, estos grupos pueden ser clientes/as, proveedores, agentes sociales, entre otros. Teniendo en cuenta que se pretende estudiar la reputación empresarial relacionada con el Employer Branding, se considerarán tan solo dos de los grupos: trabajadores/as y candidatos/as. Estas ideas y percepciones, han sido creadas en el imaginario en base a la interpretación de la imagen que la empresa decide exponer y su comportamiento a lo largo del tiempo (Castro y Navas, 2009). Por ese motivo, no es tan solo una imagen que puede analizar y modelar a su gusto, sino que se crea en base a sus acciones. De este modo, la única manera en la que la empresa puede controlar su reputación es actuando en base a los valores que quiere proclamar.

De ahí surge, que construir una reputación empresarial positiva sea un proceso de legitimación social para la organización, que implica la consolidación de valores, transparencia y búsqueda de la satisfacción de los stakeholders (Castro y Navas, 2009). Según Grant (1991), la reputación aumenta de valor conforme pasa el tiempo, ya que la organización tiene cada vez más elementos que confirman y dan fundamento y validación a sus valores. Por tanto, parten con ventaja las empresas más antiguas. A su vez, una empresa de reciente creación cuenta con el factor de que puede controlar la reputación que quiere transmitir y tenerla en cuenta en cada acción, sin malas experiencias o prácticas en su historial.

Estudios como los realizados por Sanchez y Barriuso (2007), consideran que los principales elementos que conforman la reputación de la empresa son:

- Oferta: incluyendo la calidad del producto, el servicio y la atención a las partes interesadas
- Innovación: se refiere a la capacidad de lanzar productos y servicios nuevos, así como la habilidad para mejorar sus procesos internos y externos.
- Trabajo: implica la atención al bienestar de los empleados/as, retribuciones competitivas y cultura organizacional positiva
- Gobierno: contar con un sistema y equipo de dirección justos, que permitan obtener rentabilidad y crecer en todos los ámbitos.
- Ciudadanía: apoyar prácticas socialmente sostenibles y desarrollar su RSC
- Liderazgo: conseguir el máximo potencial de sus recursos humanos

Una de las principales características de la reputación es la multidisciplinariedad. Cada grupo de interés, se fijará en diferentes elementos para elaborar sus percepciones. Por tanto, es fundamental adoptar un enfoque integral (Castro y Navas, 2009), entendiendo las diferentes perspectivas y prioridades de cada parte. En relación a los trabajadores/as y candidatos/as, no se fijarán en lo mismo: Los trabajadores/as por su parte, analizan constantemente el ambiente de trabajo, la comunicación interna y el reconocimiento por su esfuerzo. Mientras que los candidatos/as, aunque sí que posteriormente tendrán las mismas inquietudes que los trabajadores/as, comenzarán interesados por las oportunidades de crecimiento, las retribuciones o las experiencias de empleados/as actuales.

La reputación que mantiene la empresa, es especialmente significativa a la hora de atraer a los mejores candidatos/as. Esta, añade valor a la oferta de trabajo más allá de las condiciones o requisitos (Cable y Turban, 2006). Si la empresa mantiene buena reputación, esta influenciará a la oferta de trabajo: Todas las percepciones positivas que se tienen de la marca se trasladan también a la organización como empleadora (EB) y será más atractivo para los candidatos/as. El candidato/a quiere

unirse a una organización con una buena reputación, porque trabajar ahí implica expresar pública y profesionalmente los valores que comparten ambas partes. (Castro y Navas, 2009).

La influencia de la reputación a la hora de escoger empleador llega a tal magnitud, que los candidatos/as están dispuestos a aceptar un salario un 7% menor, con tal de trabajar en una organización con una reputación afín a sus valores, en vez de en una con reputación negativa (Cable y Turban, 2006).

En definitiva, la reputación empresarial se postula como un elemento valioso del EB, siendo fundamental para garantizar la atracción y retención del personal. La reputación de la empresa, construida en base a sus acciones, actúa de base para desarrollar el EB, que da forma y potencia las mejores cualidades de la empresa de cara al empleo.



## 5. Conclusiones

En este estudio, se ha analizado en profundidad el concepto de Employer Branding, ofreciendo una perspectiva completa del mismo: Desde su conceptualización, su estrategia de creación por parte de las empresas, hasta los principales elementos que forman parte. A través de la metodología de revisión bibliográfica, se ha logrado una comprensión más profunda del término, conociendo su importancia para las organizaciones a la hora de gestionar a sus recursos humanos, especialmente en los ámbitos de atracción y retención.

Los objetivos de esta investigación han sido definir el concepto teniendo en cuenta la diversidad de publicaciones y autores, analizar el proceso de creación de la estrategia, identificar y analizar los elementos que forman parte del EB y conocer los aportes que otorga a la organización.

Mediante el análisis de publicaciones de diferentes expertos en el ámbito, se ha optado por conceptualizar el Employer Branding como el conjunto de estrategias y acciones que desarrolla una empresa para atraer a los mejores candidatos/as y conseguir el máximo rendimiento de sus trabajadores/as.

A su vez, se ha consultado que a la hora de crear la estrategia, se utilizan técnicas tanto de recursos humanos como de marketing. Es fundamental una investigación de mercado, donde se analicen las necesidades y preferencias del sector del mercado laboral escogido para poder elaborar la Propuesta de Valor al Empleado, y transmitir así los atributos que identifican a la organización. Posteriormente se deben implementar estos atributos, integrándose en los procesos donde interactúan los empleados y candidatos/as, a la vez que difundiendo estos externamente para aprovechar sus ventajas en atracción. Todo esto, con una política de mejora continua que evalúe los resultados y permita optimizar siempre que sea necesario.

Se ha llegado a la conclusión de que el Employer Branding es un concepto innovador, que permite a la organización ser más atractiva para los candidatos/as y disponer del mejor personal, a la vez que favorece a la retención y motivación de los trabajadores/as activos al crear una experiencia

más satisfactoria. Se ha visto evidenciado, que si la organización dedica recursos a potenciar su cultura y reputación, exponen valores con los que el personal se siente identificado, y asumen como propios, favoreciendo el compromiso con la empresa. A su vez, una buena política de Employer Branding que se adapte a las necesidades de la organización y de los trabajadores/as, puede ser beneficioso en situaciones de incertidumbre, dado que aporta unas guías de actuación para actuar manteniendo el enfoque en los empleados. Dado la situación del mercado laboral actual, donde la demanda de personal cualificado es elevada, la empresa debe asegurar la mejor experiencia posible a los candidatos/as durante el proceso de selección, para que estos opten por la organización como empleadora, y esta pueda beneficiarse de sus capacidades.

Los resultados de este estudio, ofrecen información valiosa para el ámbito teórico, ampliando los conocimientos existentes sobre Employer Branding al proporcionar una visión integral sobre su conceptualización, enfocándose en las diferentes aproximaciones al concepto, con una visión detallada de la elaboración de la estrategia, y un análisis de cada uno de los elementos que comportan el Employer Branding. Además, ofrece a las organizaciones información útil para desarrollar estrategias efectivas de Employer Branding, para así obtener ventaja competitiva en el mercado laboral.

Se recomienda a las empresas adoptar un enfoque proactivo para garantizar que sus estrategias sean sólidas y coherentes, actuando como un fiel reflejo de sus valores e identidad organizacional. Este enfoque, ofrece una serie de beneficios significativos, tales como una mayor satisfacción del cliente/a, una mayor productividad de sus trabajadores/as y una reducción de los costes derivados de la selección y rotación de personal, entre otros.

A raíz de la investigación elaborada, se identifican varias áreas para investigaciones futuras que podrían ser beneficiosas tanto en el ámbito teórico como en la aplicación práctica, como puede ser el estudio en profundidad de la influencia del Employer Branding en la motivación y desempeño de los trabajadores/as, así como investigar cómo adaptar las estrategias en las necesidades cambiantes del mercado laboral para mantener su relevancia y competitividad.

En resumen, este estudio destaca la importancia de potenciar una marca empleadora sólida en el entorno empresarial actual. El Employer Branding permite atraer y retener talento, pero también otorga competitividad e identidad a las organizaciones. Es esencial para mantener relaciones consolidadas y duraderas con los empleados y garantizar su crecimiento personal y profesional a la vez que el crecimiento colectivo en la organización.

## 6. Bibliografía

- Aguado, M., y Jiménez, A. (2017): *Empresas que dejan huella*. Editorial Almuzara, Colección Peoplematters.
- Ambler, T., y Barrow, S. (1996): *The employer brand*. Journal of Brand Management 4 (3) 185-206.
- Arensburg, I. (2019): *El viaje del candidato: Una experiencia por fases*. Capital humano: una revista para la integración (32).
- Argyris, C. (1960): *Understanding organizational behavior*. Dorsey
- Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004): *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International 9 (4) 501-517.
- Beckman, S., Morsing, M. y Reich, L. (2006): *Strategic CSR communication: an emerging field*, DJØF Publishing, Copenhagen, 11-36.
- Cable, D. y Turban, D. (2006): *The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A brand-equity Perspective*. Journal of Applied Social Psychology, 33 (11) 2244-2266.
- Calderon, G., Murillo, S., Torres, K. (2003): *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Cuadernos de Administración, (16) 109-137.
- Calleja, R., Méndez, E., Rojo, P. (2019): *La experiencia del empleado: Cuando el cliente también es interno*. Harvard Deusto
- Castro, G. y Navas, J. (2009): *El papel del capital intelectual en la innovación tecnológica*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (12) 83-109.
- Chiavenato, I. (2011): *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. México.
- Clifford, D., y Cavanagh, R. (1985): *The Winning Performance*, Bantam, New York.
- Cueva, J. (2023): *Relevancia de la experiencia del empleado en el logro de los objetivos organizacionales*. Gestión en el Tercer Milenio, (26) 287-302.
- Drucker, P. (1993): *Post Capitalist Society*, Harper Business, Nueva York.
- Fernandez, S., Avello, M., Gavilán, D., y Blasco, M. (2014): *18 años de employer branding hacia una definición más precisa*. AD research, 10 (10) 32-51.
- Fournier, S. (1998): *Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research*, Journal of Consumer Research, 24 (4) 343-73.
- Grant, R. (1991): *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management, 114-135.
- Heger, B. (2007): *Linking the Employment Value Proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study*. Organization Development Journal, 25 (2) 121-132.
- Hoyos, R. (2016): *Branding: el arte de marcar corazones*. Ecoe Ediciones. Bogotá
- Jeanquart, S. y McCamey R. (2018): *The candidate experience: Is it damaging your employer brand?*. Business Horizons Elsevier, 61 (5) 755-764
- King, C., y Grace, D. (2010): *Building and measuring employee-based brand equity*. European Journal of Marketing, 44 (7) 938-971.
- MacNeil, I. (1985): *Relational contract: What we do not know*, Wisconsin Law Review, 483-525.

- Maza-Maza, R., Guaman-Guaman, B., Benítez-Chávez, A, y Solis-Mairongo, G. (2020): *Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de una marca corporativa*. Killka sociales: Revista de Investigación Científica, 4 (2) 9-18.
- McCarthy, J., Bauer, T. y Truxillo, D. (2018): *Improving the Candidate Experience: Tips for Developing "Wise" Organizational Hiring Interventions*. Organizational Dynamics, 47 (3) 147-154
- Merz, M., Herbst, U., y Yavuz, O. (2009): *Measuring Employer Brand Value*. Paper presentado en EMAC Conference. Nantes, Francia.
- Miles, S., y Mangold, G. (2004): *A conceptualization of the employee branding process*. Journal of Relationship Marketing, (3) 65-87.
- Minchington, B. (2011): *Secrets to a Great Employee Value Proposition*. Human resources, 34-40.
- Montesdeoca, D., Briones, F., Mendoza, A., y Loor, M. (2020): *Plan de marketing para fortalecer el posicionamiento del chocolate de la corporación Fortaleza del Valle*, Cantón Bolívar. Eca Sinergia, 11 (2).
- Morgan, J. (2017): *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. Wi-ley.
- Mosley, R. (2007): *Customer experience, organizational culture and the employer brand*. Journal of Brand Management, 15 (2) 123-134.
- Peters, R. (2015). *Employer Brand*. CIPD. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/recruitment-brand-factsheet/>
- Poloski, N., Tkalac, A. y Sincic, D. (2022): *Strategic internal communication for effective internal employer branding*. Baltic Journal of Management, 18 (1) 19-33.
- Porter, M. (2008). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria S.A. México.
- Prahalad, C. y Ramaswamy, V. (2004). *Co-creation experiences: the next practise in value creation*, Journal of Interactive Marketing, 18 (3) 5-14.
- Prajogo, D. y McDermott, C. (2011): *The Relationship between multidimensional organizational culture and performance*. International Journal of Operations and Production Management 31 (7) 712-735.
- Puig, J. (2023). *La batalla por el talento*. Inbound Recruiting Bootcamp.
- Puncheva, P., Hudson, S. y Jin, G. (2018): *Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising*. Elsevier.
- Ries, A., y Ries, L. (2001): *Las 22 leyes inmutables de la marca: Cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial*. McGraw-Hill.
- Rounak, S. y Misra, R. (2020): *Employee value proposition. Development and learning in organizations: An International Journal*
- Salinas, J. (2019). *La marca empleadora de la banca española*.
- Sanchez, M. y Barriuso, M. (2007): *Explorando la relación entre la reputación entre la reputación corporativa y el employer branding*. Conocimiento, innovación y emprendedores.
- Schein, E. (1980): *Organizational psychology*, Prentice-Hall.

- Shahzad, F., Lugman, A. y Rashid, A. (2012): *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3 975-985.
- Sullivan, P. (1999): *Profiting from intellectual capital*, *Journal of Knowledge Management*, 3 (2) 132-142.
- Sutherland, M., Torricelli, D., y Karg, R. (2002): *Employer of choice branding for knowledge workers*. *South African Journal Of Business Management*, 33(4) 13-20.
- Tena, G. (2002): *El contrato psicológico, relación laboral empresa-trabajador*. *Acciones e Investigaciones sociales* (15) 85-107
- Turban, D. y Greening, D. (1996). *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*, *Academy of Management Journal*, 40 658-672.
- Urbancová, H., y Hudáková, M. (2017). *Benefits of employer brand and the supporting trends*. *Economics & Sociology*, 10 (4) 41-50.