

Revista Internacional y Comparada de

**RELACIONES
LABORALES Y
DERECHO
DEL EMPLEO**

Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT

Comité de Gestión Editorial

Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*)
Michele Tiraboschi (*Italia*)

Directores Científicos

Mark S. Anner (*Estados Unidos*), Pablo Arellano Ortiz (*Chile*), Lance Compa (*Estados Unidos*), Jesús Cruz Villalón (*España*), Luis Enrique De la Villa Gil (*España*), Jordi Garcia Viña (*España*), Adrián Goldín (*Argentina*), Julio Armando Grisolia (*Argentina*), Oscar Hernández (*Venezuela*), María Patricia Kurczyn Villalobos (*México*), Lourdes Mella Méndez (*España*), Antonio Ojeda Avilés (*España*), Barbara Palli (*Francia*), Juan Raso Delgue (*Uruguay*), Carlos Reynoso Castillo (*México*), Raúl G. Saco Barrios (*Perú*), Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*), Malcolm Sargeant (*Reino Unido*), Michele Tiraboschi (*Italia*), Anil Verma (*Canada*), Marcin Wujczyk (*Polonia*)

Comité Evaluador

Henar Alvarez Cuesta (*España*), Fernando Ballester Laguna (*España*), Francisco J. Barba (*España*), Ricardo Barona Betancourt (*Colombia*), Miguel Basterra Hernández (*España*), Carolina Blasco Jover (*España*), Esther Carrizosa Prieto (*España*), M^a José Cervilla Garzón (*España*), Juan Escribano Gutiérrez (*España*), María Belén Fernández Collados (*España*), Alicia Fernández-Peinado Martínez (*España*), Rodrigo García Schwarz (*Brasil*), José Luis Gil y Gil (*España*), Sandra Goldflus (*Uruguay*), Djamil Tony Kahale Carrillo (*España*), Gabriela Mendizábal Bermúdez (*México*), David Montoya Medina (*España*), María Ascensión Morales (*México*), Juan Manuel Moreno Díaz (*España*), Pilar Núñez-Cortés Contreras (*España*), Eleonora G. Peliza (*Argentina*), Salvador Perán Quesada (*España*), Alma Elena Rueda (*México*), María Salas Porras (*España*), José Sánchez Pérez (*España*), Esperanza Macarena Sierra Benítez (*España*), Carmen Viqueira Pérez (*España*)

Comité de Redacción

Omar Ernesto Castro Güiza (*Colombia*), María Alejandra Chacon Ospina (*Colombia*), Silvia Fernández Martínez (*España*), Paulina Galicia (*México*), Noemi Monroy (*México*), Juan Pablo Mugnolo (*Argentina*), Lavinia Serrani (*Italia*), Carmen Solís Prieto (*España*), Marcela Vigna (*Uruguay*)

Redactor Responsable de la Revisión final de la Revista

Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*)

Redactor Responsable de la Gestión Digital

Tomaso Tiraboschi (*ADAPT Technologies*)

*Employer branding digital y la atracción y retención de talento. Especial referencia al Plan de Igualdad**

Gloria María MONTES ADALID**

RESUMEN: El *employer branding* es un proceso desarrollado en el seno de la empresa que usa herramientas procedentes del marketing para conformar la identidad de la misma como empleador y crear un mensaje de marca de empresa, estableciendo su propio sistema de valores, políticas y comportamientos de la empresa con el objetivo de atraer, motivar y retener a los recursos humanos. El presente estudio aborda un análisis inicial sobre el término *employer branding*, realizando una revisión bibliográfica exhaustiva del mismo. En segunda instancia, se aborda la transformación del *employer branding* en la era digital y se analiza el papel fundamental que juegan las redes sociales en la atracción, selección y retención del talento en las empresas. En tercer lugar, se hace especial referencia a los planes de igualdad como punto clave para mejorar el *employer branding*. Por último, dada la relevancia de la situación de crisis sanitaria que estamos viviendo este año 2020, se realiza una reflexión sobre cómo gestionar la marca de empleador en estos tiempos de Covid-19.

Palabras clave: Marca de empleador, talento, atracción, employer branding digital, recursos humanos, redes sociales, reclutamiento, Covid-19, selección, Plan de Igualdad.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. *Employer branding*. 2.1. ¿Cuándo surge el término *employer branding*? 3. Factores clave en la construcción de la marca de empleador. 4. Construcción de un *employer branding* exitoso. 5. Plan de Igualdad. 5.1. Beneficios de incorporar el Plan de Igualdad al plan estratégico empresarial. 5.2. Cómo promover la conciliación y la igualdad. 6. *Employer branding* digital. 6.1. Claves de creación de un *employer branding* digital. 6.2. Beneficios del *employer branding* digital. 6.3. Técnicas de contratación digital. 7. Las mejores prácticas en *employer branding* web y el afrontamiento de la situación de Covid-19. 8. Conclusiones. 9. Bibliografía.

* El presente artículo proviene de la ponencia *Digital employer branding y su impacto en la atracción y retención de talento en las empresas: especial referencia al plan de igualdad*, presentada en el II Congreso internacional sobre la protección jurídica de la mujer trabajadora (on-line), *El futuro del empleo y la tecnología*, Universidad de Málaga (España), 30 octubre 2020.

** Investigadora colaboradora del Grupo PAIDI SEJ347 sobre Políticas de empleo, igualdad e inclusión social, Universidad de Málaga (España).

Digital Employer Branding and the Attraction and Retention of Talent. Special Reference to the Equality Plan

ABSTRACT: Employer branding is a process developed within the company that uses marketing tools to shape its identity as an employer and create a company brand message, establishing its own system of values, policies and behaviours of the company with the objective of attracting, motivating and retaining human resources. This study deals with an initial analysis on the term employer branding, making an exhaustive bibliographic review of it. Secondly, the transformation of employer branding in the digital age is addressed and the fundamental role played by social networks in attracting, selecting and retaining talent in companies is analysed. Third, special reference is made to equality plans as a key point to improve the employer's brand. By last, given the relevance of the health crisis situation that we are experiencing this year 2020, a reflection is made on how to manage the employer brand in these times of Covid-19.

Key Words: Employer brand, talent, attraction, digital employer branding, human resources, social networks, recruitment, Covid-19, selection, equality plan.

1. Introducción

La gestión del talento es un aspecto fundamental de las organizaciones para el mantenimiento de su posición competitiva. Es por ello que es primordial establecer estrategias orientadas a atraer y retener a los mejores profesionales, lo que tiene una incidencia directa en los resultados de la organización.

En el mundo actual, con la incidencia de la globalización y las nuevas tecnologías, aumenta la necesidad de las organizaciones por gestionar su imagen de marca con el objetivo de tener a los mejores profesionales, comprometidos con la organización. Para hacer frente a este panorama competitivo, las organizaciones han debido implementar estrategias destinadas a mejorar la gestión de los recursos humanos (RH). Por ello es reseñable el concepto de “*employer branding*” como una de estas estrategias que hace posible que las organizaciones definan su marca de empleador con el fin de atraer y retener al mejor talento, como resultado de aplicar técnicas derivadas del Marketing al ámbito de los RH y las Relaciones Laborales.

El análisis presentado tiene el objetivo de, a través de la revisión de la literatura que existe al respecto, estudiar el fenómeno del *employer branding* en referencia a la repercusión práctica incidente en las políticas de atracción y retención de RH con el fin de aportar hacia un conocimiento en profundidad de este concepto.

Dado el actual interés y auge de las TICs, también es un objetivo establecer la importancia del medio online para las nuevas generaciones de trabajadores y empresarios como marco natural donde se comunican, teniendo en cuenta que el entorno digital se está convirtiendo en la vía principal a la hora de reclutar talento en las empresas. ¿Cómo se han de renovar las organizaciones y los responsables de RH para enfrentarse a este nuevo contexto?

2. *Employer branding*

El término *employer branding* surgió en Estados Unidos a finales de los años 80 como una reacción de las organizaciones a la disminución de la natalidad y, por consiguiente, a la urgencia por hallar a los jóvenes más valiosos. Estados Unidos desencadena una “lucha por el talento” respecto a distintas cuestiones como la atracción de jóvenes de alto potencial de otros países, preocupación por atraer y retener a los mejores, etc. En resumen, usar la imagen de marca para la atracción, retención y compromiso del mejor personal.

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.

En España, comenzó el conocimiento de este término a comienzos de los 2000. La primera andanza en materia de *employer branding* en España fue desarrollada por Banesto en el año 2004, en el cual se realizó una estrategia de imagen de marca como empleador. Actualmente se ha extendido el concepto debido al deseo de las empresas de poseer una marca de prestigio para atraer el talento y fidelizarlo¹.

2.1. ¿Cuándo surge el término *employer branding*?

Para comenzar con una aproximación al concepto de *employer branding*, es interesante realizar un paseo a través de diversos autores que brindan distintas definiciones a lo largo de los años, desde que apareció el concepto. El término “*employer branding*” fue acuñado por primera vez por Ambler y Barrow en un artículo de 1996². Se realizaba un intento de desarrollo de técnicas de gestión de marca con el objetivo de gestionar los RH, y aumentar los beneficios económicos y psicológicos que se generan por el empleo que puede brindar una organización.

El Conference Board³, por otro lado, propone que el *employer branding* establece la identidad de la empresa como empleador, abarcando el sistema de valores, las políticas y los comportamientos de la empresa con la finalidad de atraer, motivar y retener a los trabajadores actuales y potenciales de la organización.

Para Thorne⁴ el *employer branding* es el paquete de beneficios psicológicos, económicos y funcionales proporcionados por el empleo e identificados con un empleador.

Pasando por un enfoque de la definición más orientado al marketing, encontramos diversos autores como Sutherland, Torricelli y Karg⁵ que disponen que el término *employer branding* hace referencia al proceso de

¹ Vid. A. JIMÉNEZ, *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*, en *Capital Humano*, 2015, n. 302, pp. 84-91.

² T. AMBLER, S. BARROW, *The employer brand*, en *Journal of Brand Management*, 1996, vol. 4, n. 3, pp. 185-206.

³ D. DELL ET AL., *Engaging Employees Through Your Brand*, Conference Board, 2001.

⁴ K. THORNE, *Employer Branding*, Reed Business Information, 2004.

⁵ M.M. SUTHERLAND, D.G. TORRICELLI, R.F. KARG, *Employer-of-choice branding for knowledge workers*, en *South African Journal of Business Management*, 2002, vol. 33, n. 4, pp. 13-20.

identificación y creación de un mensaje de marca de empresa, usando los principios clásicos de marketing para la consecución de la categoría de empleador de elección, atrayendo y reteniendo a los empleados más cualificados y con un mayor talento.

Siguiendo esta misma línea, Kristin Backhaus y Surinder Tikoo⁶ establecen que el *employer branding* es el proceso de construir una identidad de marca que sea reseñable y única, y que lo distinga de la competencia. También hacen alusión a que el *employer branding* se refiere a la aplicación de los principios de marketing a la dirección de RH y que la adopción de un enfoque de marketing en la gestión del recurso más importante con el que cuentan las organizaciones, que es el capital humano, está basada en su aportación de valor a la empresa.

Para Sullivan⁷, el *employer branding* es una estrategia a largo plazo para la gestión del conocimiento y las percepciones de los empleados, actuales y potenciales, así como para accionistas e inversores futuros, en lo relativo a una organización en concreto. Según Mosley⁸ las empresas que quieran atraer y retener a los individuos más valiosos deberán brindarles una propuesta de valor que provoque la satisfacción de sus expectativas y supere lo que ofrecen los competidores del sector.

Otra definición, brindada por Barrow y, el antes nombrado, Mosley⁹, es que la marca del empleador se refiere a la reputación de una organización como empleador y su propuesta de valor a sus empleados. Y para Lloyd¹⁰, la marca del empleador es el producto de la suma «de los esfuerzos de una empresa para comunicarse con el personal existente y potencial que es un lugar deseable para trabajar».

Por otro lado, tenemos una reseña basada en la definición inicial de la marca del empleador, que tiene en cuenta el hecho de que las marcas corporativas y de productos pueden considerarse positivas o negativas, efectivas o ineficaces, y que de la misma manera, lo pueden hacer las marcas de los empleadores. Esta es la definición propuesta por Kucherov y Zavyalova¹¹

⁶ K. BACKHAUS, S. TIKOO, *Conceptualizing and researching employer branding*, en *Career Development International*, 2004, vol. 9, n. 5, pp. 501-517.

⁷ J. SULLIVAN, *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*, en drjohnsullivan.com, 23 febrero 2004.

⁸ R.W. MOSLEY, *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, en *Journal of Brand Management*, 2007, vol. 15, n. 2, p. 123.

⁹ S. BARROW, R. MOSLEY, *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, 2005.

¹⁰ S. LLOYD, *Branding from the inside out*, en *Business Review Weekly*, 2002, vol. 24, n. 10, pp. 64-66.

¹¹ D. KUCHEROV, E. ZAVYALOVA, *HRD practices and talent management in the companies with the employer brand*, en *European Journal of Training and Development*, 2012, vol. 36, n. 1, pp. 86-

que describen el *employer branding* como «características cualitativas de la empresa empleadora, que son atractivas para un público objetivo [...] imagen positiva y un conjunto apropiado de ventajas materiales y no materiales que distinguen un empresa en el mercado laboral».

Según Alfonso Jiménez¹², que retoma el enfoque del marketing, es una técnica que utiliza herramientas provenientes del marketing aplicándolas a la gestión de personal, tomando como base los procesos, la comunicación, los valores la formación o las nuevas tecnologías.

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 o *employer branding* toma compromiso con sus empleados actuales y potenciales acerca de lo que experimentarán en la organización. Es por ello que se puede afirmar que todos los empleadores tienen una marca, pero no todos tienen una participación eficaz y eficiente, orientando sus esfuerzos de marca para distinguirse como empleadores. Efectivamente, el objetivo de la marca del empleador es mostrar una imagen positiva y atractiva hacia los empleados actuales y potenciales¹³.

De todas estas definiciones propuestas, podemos proponer la siguiente definición de *employer branding*: es un proceso desarrollado en el seno de la empresa que usa herramientas procedentes del marketing para conformar la identidad de la misma como empleador y crear un mensaje de marca de empresa, estableciendo su propio sistema de valores, políticas y comportamientos de la empresa con el objetivo de atraer, motivar y retener a los RH.

3. Factores clave en la construcción de la marca de empleador

Para proseguir con el concepto de *employer branding*, tenemos que partir de la construcción del mismo. En el estudio de Blasco-López, Rodríguez-Tarodo y Fernández-Lores¹⁴ se establecen cuatro conceptos clave para construir el *employer branding*, como son los valores de la empresa, las ventajas de pertenecer a la misma, el sentimiento de pertenencia y la comunicación interna como componente que posibilita la transferencia de

104.

¹² Vid. A. JIMENEZ, *op. cit.*

¹³ K. BACKHAUS, *Employer Branding Revisited*, en *Organization Management Journal*, 2016, vol. 13, n. 4, pp. 193-201.

¹⁴ M.F. BLASCO-LÓPEZ, A. RODRÍGUEZ-TARODO, S. FERNÁNDEZ-LORES, *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*, en *Universia Business Review*, 2014, n. 44, pp. 34-53.

valores y ventajas.

Comenzando con los valores, según Osborne¹⁵, estos hacen referencia a los principios que regulan el funcionamiento de la organización, ayudan a condicionar conductas y brindan las reglas que ayudan a que los empleados emprendan acciones. Estos apoyan a la función del desempeño y son el núcleo del sistema de retribución.

Por otro lado, tenemos a las ventajas de pertenecer a la organización como elementos más concretos y cercanos que los valores. Hacen posible que los empleados tengan conocimiento de los principales beneficios racionales y emocionales que reporta pertenecer a una determinada empresa¹⁶.

A su vez, a los empleados se les considera como una de las fuentes de información sobre las organizaciones que reporta una mayor confianza, ya que representan la marca de la compañía y comunican los valores de la organización, incluso con mayor intensidad que la propia organización¹⁷. Sin embargo, no sólo tienen que entender los valores de marca sino que también deben creer e interiorizar dichos valores, adoptando conductas orientadas a los mismos.

Los valores y las ventajas pueden transmitirse por la organización con el uso de herramientas de comunicación interna. La responsabilidad del diseño de mensajes eficientes es de la empresa, y esta debe utilizar los medios de comunicación interna adecuados para llegar a los empleados, de forma que se obtenga un impacto comunicacional óptimo. Un empleado que ha asimilado valores y ventajas de la organización puede manifestar una mejor actitud, de modo que hay que fomentar una buena comunicación interna para conseguir esto.

La asimilación de los valores empresariales, así como la observación de las ventajas pueden incidir de forma positiva sobre el sentimiento de pertenencia y la mejora en la actitud hacia la empresa. Podemos observar este sentimiento de pertenencia cuando un empleado está orgulloso de ser miembro de la empresa y tiende a identificarse con esta¹⁸. Según Mosley, el *employer branding* tiene influencia sobre la imagen que proyecta un empleador mediante sus políticas, procedimientos y acciones. Dicha imagen ejerce un

¹⁵ R.L. OSBORNE, *Strategic Values: The Corporate Performance Engine*, en *Business Horizons*, 1996, vol. 39, n. 5, pp. 41-47.

¹⁶ Vid. D. DISKIENĖ, V. GOŠTAUTAS, *Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction*, en *Current Issues of Business & Law*, 2010, vol. 5, n. 2, pp. 295-319.

¹⁷ Vid. M. CHONG, *The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience*, en *Corporate Reputation Review*, 2007, vol. 10, n. 3, p. 201.

¹⁸ Vid. R.W. MOSLEY, *op. cit.*

impacto sobre las actitudes, compromiso y sentimiento de pertenencia de los empleados a través de la cultura de la organización.

4. Construcción de un *employer branding* exitoso

Toni Gimeno, uno de los fundadores y Director de Marketing de Talent Clue, estableció en *La guía suprema del Employer Branding digital*¹⁹ conceptos clasificados como el “ABC” del *employer branding*, es decir, puntos clave para contruir un *employer branding* exitoso. Son los siguientes.

Ser transparente y real

El *employer branding* es el resultado de la unión de los RH y el marketing pero no consiste en hacer creer que eres alguien que no eres a tus empleados potenciales. Una estrategia de *employer branding* no puede ser únicamente una fachada, debe tener una base sólida. Cuanto mayor transparencia y realidad se demuestre, tendrán una mejor percepción de la organización como lugar de trabajo. El *employer branding* consiste en enseñar los verdaderos valores la organización, cómo se trabaja y cómo es el trato hacia el talento.

Brindar importancia al talento

El recurso más valioso con el que cuentan las empresas son las personas. Para que la estrategia de *employer branding* funcione hay que crear una propuesta de valor atractiva orientada hacia lo que busca el talento en el puesto de trabajo. Hay que asegurarse de que la propuesta de valor cubre las necesidades del tipo de candidato que se necesita en la empresa para tu compañía, y de ofrecer la información que requieran los posibles candidatos, acerca de beneficios, salarios, etc.

Dar voz a los empleados

Los empleados actuales saben de primera mano cómo es trabajar para una empresa y, por ello, es bueno permitir que sean ellos los que cuenten los beneficios que ofrece la organización, cómo es la cultura de la empresa y el ambiente laboral.

¹⁹ T. GIMENO, *La guía suprema del Employer Branding digital. Cómo perfeccionar tu estrategia de Employer Branding para atraer y fidelizar talento digital*, Talent Clue, 2016.

Usar las redes sociales

Las redes sociales son el canal perfecto para ser reales y transparentes comunicando los valores de una organización. Se pueden usar para enseñar cómo es el día a día de la empresa, los eventos en los que participa, las quedadas de los empleados, etc. Para usar bien las redes, hay que tener en cuenta que son un sitio de conversación, en el que hay que escuchar, participar, hablar con los empleados y con todo aquel que se interese. Todo ello provocará una imagen más cercana y atractiva.

Involucrar a toda la empresa

La estrategia de *employer branding* no solo es labor del departamento de RH, sino que debe considerarse como un objetivo que tienen que perseguir todos los miembros de la empresa. Se debe cuidar la cultura corporativa y asegurarse que todos los miembros la conocen y la comparten.

5. Plan de Igualdad

En relación al punto clave de la construcción de un *employer branding* exitoso relacionado con brindar importancia al talento (tratado en el apartado anterior), tenemos el Plan de Igualdad como medidas de mejora del *employer branding*, al que no se le suele prestar atención. Es difícil retener al talento, fidelizar a los empleados, elegir un proveedor alineado a los valores y cultura de la empresa, etc. Tener implantado el Plan de Igualdad en las empresas es parte de la propuesta de valor en el *employer branding*.

La Ley 3/2007²⁰ para la Igualdad Efectiva entre mujeres y hombres define el Plan de Igualdad como «un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo». Esto implica que las medidas que se integren dentro del Plan de Igualdad tendrán la finalidad de satisfacer las necesidades derivadas del diagnóstico de situación y a solventar los problemas detectados en el mismo.

Un Plan de Igualdad tiene que establecer los objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas que se van a adoptar para ello, así como los sistemas eficaces de seguimiento que se van a utilizar y evaluación de los

²⁰ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en BOE, 23 marzo 2007, n. 71.

objetivos fijados.

En la actualidad, los planes de igualdad son obligatorios para empresas de más de 250 trabajadores. A partir de este año 2020, se ha bajado la cuota a 50 trabajadores a partir de 2020. Este nuevo escenario creado por la Covid-19 se presenta como todo un reto para las pymes que tienen más dificultades para disponer de los recursos necesarios y afrontar todos los requerimientos que establece la ley.

Ana Herrero²¹, Directora en Andalucía de Montaner & Asociados, establece que los objetivos a alcanzar con la implantación de un Plan de Igualdad son:

- integrar la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres en la empresa;
- integrar la perspectiva de género en la gestión de la empresa;
- facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas que integran la plantilla de la empresa;
- desarrollar acciones en torno a las áreas de cultura organizativa, Selección y acceso al empleo, Conciliación de vida laboral y personal, Área de formación y promoción personal, Área retributiva, Área de salud laboral y prevención del acoso sexual y por razón de sexo, Área de comunicación, Abandono de la organización.

5.1. Beneficios de incorporar el Plan de Igualdad al plan estratégico empresarial

En adición al cumplimiento de la normativa vigente, la inclusión de planes de igualdad en las organizaciones que ayuden y fomenten la conciliación y la equiparación de derechos entre hombres y mujeres, puede suponer la aparición de innumerables beneficios para las empresas, según Randstad²². Entre estos beneficios podemos encontrar:

- mejora de la competitividad de la empresa dentro del mercado laboral;
- mejora de la percepción de la empresa, lo que conlleva más oportunidades para seleccionar y captar a nuevos candidatos, así como la fidelización del talento actual²³;
- aumento de la satisfacción de los trabajadores, lo que ocasiona que haya un ambiente laboral mucho más agradable y favorece el cumplimiento

²¹ Vid. A. HERRERO, *El Plan de Igualdad también es Employer Branding*, en www.agendaempresa.com, 13 junio 2019.

²² RANDSTAD, *¿Cómo implantar un plan de igualdad en tu empresa?*, en www.randstad.es, 25 octubre 2019.

²³ Vid. RANDSTAD, *La fidelización de talento es el nuevo reclutamiento*, en www.randstad.es, 2 octubre 2017.

de los objetivos establecidos como consecuencia de la mejora de la productividad;

- mejora de la Responsabilidad Social Corporativa²⁴;
- reducción del absentismo laboral;
- implementación de los valores corporativos.

Todos estos beneficios mejoran la experiencia de los profesionales, por lo que esto se refleja en gran medida en la marca empleadora de la empresa. Por tanto, esta política de mediación e igualdad se ha convertido en una prioridad para las empresas responsables de la sociedad y las empresas responsables de la gestión del talento.

5.2. Cómo promover la conciliación y la igualdad

Además del Plan de Igualdad de la empresa, existen una serie de acciones que ayudan a promover y apoyar la conciliación familiar y la igualdad en la organización. Randstad²⁵ propone las siguientes:

- teletrabajo: brindar a los trabajadores la opción de trabajar desde casa para que puedan conciliar el trabajo y la familia;
- flexibilidad horaria: este tipo de medida en sí puede promover el equilibrio entre el trabajo y la vida, lo que significa que la empresa ha abandonado el presentismo laboral y se ha centrado en la productividad. De hecho, el 41% de los trabajadores dice que este es uno de los criterios más importantes a la hora de elegir una empresa;
- apoyo e implementación del permiso de paternidad y el permiso de maternidad: esta es otra regulación aprobada por el gobierno para hacer que estos permisos sean iguales e intransferibles para el año 2021;
- comunicación interna: para que todas estas medidas sean efectivas, se debe recordar a los empleados y que tengan acceso a estas medidas. Apoyar la participación en seminarios o conferencias, e incluso su creación, será una forma para que los profesionales comprendan plenamente y se involucren en la participación.

6. *Employer branding digital*

La innovación tecnológica fomentada por la utilización de Internet y las redes sociales en el contexto organizacional ha requerido una

²⁴ Vid. RANDSTAD, *RSE: clave para el desarrollo*, en www.randstad.es, 25 mayo 2015.

²⁵ RANDSTAD, *¿Cómo implantar un plan de igualdad en tu empresa?*, cit.

transformación del proceso de gestión de RH para aprovechar las oportunidades y obtener una ventaja competitiva sostenible.

Las nuevas tecnologías comenzaron como herramientas que se usaban en la vida social y personal, pero actualmente también forman parte de la vida laboral. La incorporación de nuevas plataformas digitales al proceso de reclutamiento y selección ha sido una manera de que las empresas luchen por tener a los mejores candidatos. Las organizaciones ya no esperan a que el candidato solicite un trabajo, sino que buscan e identifican candidatos potenciales, comunicándose, colaborando o interaccionando ambas partes. El área que ha sufrido uno de los cambios fundamentales, a raíz de nuevas oportunidades, es la gestión de reclutamiento y selección de personal. El proceso de reclutamiento y selección de personal es un pilar para el funcionamiento óptimo de una empresa. Su finalidad es contratar los RH necesarios y adecuados para que la organización desarrolle con éxito sus actividades y obtenga los resultados esperados por todas las partes interesadas²⁶.

Si las quieren ser competitivas y atraer al mejor talento, tienen que trabajar mucho en su presencia en redes sociales y la información que comparten en la web, tanto las mismas organizaciones como los empleados. Ha ganado una especial relevancia el hecho de cuidar la percepción que el talento tiene de nuestra empresa, no solo la que tienen los posibles clientes²⁷.

6.1. Claves de creación de un *employer branding* digital

Debido a esta innovación tecnológica y por la relevancia de la globalización, las empresas tienen que adaptar su estrategia de marca de empleador a la nueva realidad empresarial.

Con respecto a este asunto, Toni Gimeno, en *La guía suprema de employer branding digital*, establece una serie de recursos ofrecidos por la digitalización, que sirve para construir y difundir la marca de empleador a través de Internet, ya que nos encontramos con un mundo en el que los candidatos invierten mucho tiempo navegando por Internet y en las Redes Sociales. Esto significa que es aquí donde las empresas tienen que estar presentes. Los recursos propuestos por este autor para la creación de un *employer branding* digital son los siguientes.

²⁶ Vid. J.L. RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, A. MONTERO-NAVARRO, R. GALLEGOS-LOSADA, [The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources](#), en [Sustainability](#), 2019, n. 20.

²⁷ Vid. T. GIMENO, *op. cit.*

Redes sociales

Las redes sociales son actualmente la herramienta principal para relacionarse en la red y para contactar con profesionales especializados y mostrar los beneficios que aporta estar en una empresa. Es decir, actúan como medio de exhibición donde exponer el *employer branding* al resto del mundo. Para emplearlas al máximo nivel, las organizaciones deberían establecer un plan de comunicación que contenga un mensaje que se adecúe a lo que quieren mostrar.

Página web

Actualmente, si no posees una página web, es como si no existieras. La web es lo primero que buscará un candidato potencial, tanto si ha encontrado una oferta de empleo en la empresa o no. Por lo tanto, dicha web debe estar orientada a sorprender y atrapar a los candidatos potenciales. Esta página web tiene que tener coherencia con el hilo conductor de toda la comunicación que haya realizado la empresa sobre el puesto de trabajo y sobre los valores y cultura de la organización. Hay tres aspectos relevantes de toda web empresarial que tienen influencia en la atracción de talento y en el *employer branding* digital, y son: la página de empleo, el panel de empleo y la página de oferta.

Experiencia del empleado

El *employer branding* no termina con la atracción de talento. El arranque de todo el proceso de selección afectará de forma positiva o negativa a la marca de empleador y no habrá nada que haga cambiar la opinión que un candidato se ha formado de la organización después de haber tenido contacto directo con el equipo de RH o las herramientas utilizadas con el fin de gestionar inscripciones y datos. En este punto, es muy relevante la fidelización. Esta hace referencia al logro de ser la elección del candidato a nivel empresa y ofertas de trabajo. El fin de la fidelización es obtener el *engagement* (compromiso) del talento con todos los procesos de selección de la empresa, para conseguir que quieran seguir formando parte de ellos y que tanto sus conocidos como sus amigos conozcan dicha organización. Para ello se debe enfocar todo el proceso de selección hacia el candidato, para que este sea el centro de todo, consiguiendo que la experiencia en dicho proceso sea memorable y recomendable.

6.2. Beneficios del *employer branding* digital

Siguiendo con la publicación de Toni Gimeno²⁸, este autor establece una serie de beneficios derivados del establecimiento de una estrategia de *employer branding* digital excelente y óptima: atracción y convencimiento del talento, reducción de costes y tiempo, fidelización y motivación de candidatos y empleados.

Empezando por la atracción y convencimiento del talento, Gimeno hace referencia a que una construcción y alineación de los elementos de la estrategia de *employer branding* de forma correcta permite a las marcas hablar por sí mismas, establecer conexiones con el talento y conseguir que los candidatos se interesen por ellas y por los empleos que ofertan.

Por esto, la empresa debe elaborar ofertas con proyección e interesantes, que reflejen que es innovadora, que cuida al talento y que lo ayuda al desarrollo profesional dentro de un ambiente de trabajo idóneo.

En segundo lugar, si una empresa tiene una estrategia de *employer branding* que casi funciona sola y que no requiere grandes inversiones de dinero, que casi funciona solo y que no requiere inyecciones enormes de dinero, se generará por inercia una base de datos de manera prácticamente constante. Esto tiene como resultado que los candidatos se sientan atraídos por la imagen de marca, sin necesidad de tantos gastos en portales de empleo o anuncios en redes sociales. Todo esto conlleva una reducción de costes y de tiempo invertido en elaborar la estrategia.

Por último, Gimeno destaca que no todo el esfuerzo termina con la atracción del talento. Después de lograr esto, hay que conseguir que el candidato viva una experiencia sublime, con el objetivo de mantenerlo comprometido desde el primer momento y que esté atento durante todo el proceso de selección.

6.3. Técnicas de contratación digital

El auge de la innovación tecnológica actual por el uso de Internet y las redes sociales en el contexto de las empresas u organizaciones ha requerido la modificación del proceso de gestión de RH para utilizar las oportunidades y adquirir una ventaja competitiva sostenible, como hemos dicho anteriormente.

En este sentido, se ha tenido que desarrollar, como consecuencia, un nuevo reclutamiento de forma electrónica. Rodríguez-Sánchez, Montero-Navarro

²⁸ T. GIMENO, *op. cit.*

y Gallego-Losada²⁹ analizan las oportunidades que ofrece la innovación tecnológica a la hora de desarrollar este nuevo reclutamiento electrónico y el proceso de selección para acceder y atraer RH valiosos independientemente del lugar donde se encuentren.

Junto con los procedimientos tradicionales de selección de personal, las organizaciones pueden incorporar nuevas técnicas de selección 2.0 que pueden desembocar en una oportunidad de mejora en la gestión de RH.

El mundo organizacional está en continua transformación y las empresas tienen que adaptarse a él para conseguir ser exitosas. Dichas transformaciones son impulsadas en su mayoría por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los cambios demográficos, sociales y culturales derivados de la globalización. Los desafíos actuales y los intensos cambios en esta era digital han influido de manera muy significativa en cómo es gestionado el proceso de selección, mediante el uso de recursos informáticos para la evaluación de candidatos, el uso de Internet en las distintas fases del proceso de reclutamiento y el uso de videoconferencia para realizar entrevistas.

En este punto, cabe citar el concepto de e-reclutamiento y selección, incorporado por compañías 2.0, el cual es definido por Rodríguez-Sánchez y otros como la selección y contratación de empleados a través de Internet, compatible con los procesos tradicionales.

A raíz del nacimiento de la Web 2.0, los procesos de atracción y selección de talento en las empresas han evolucionado. Entre las técnicas más utilizadas por las empresas para la contratación electrónica están las siguientes.

Sitio web corporativo

El sitio web corporativo de una empresa es una herramienta fundamental, porque brinda información a los empleados actuales y futuros. Se puede dedicar un espacio concreto dentro del mismo orientado a la contratación de personal.

Portales de empleo

Los portales de empleo son definidos como sitios web que incluyen ofertas y contienen noticias, información sobre empresas, enlaces de interés y consejos, cuyo fin es que se establezcan vínculos y conexiones entre empleadores y candidatos. Según la clasificación realizada por Campos

²⁹ J.L. RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, A. MONTERO-NAVARRO, R. GALLEGU-LOSADA, *op. cit.*

Freire y Alonso Ramos³⁰, los portales de empleo se pueden clasificar en portales genéricos; sitios web de empleo no especializados en ningún sector, como Infojobs, Infoempleo, Monster, JobToday, etc.; y portales especializados, sitios web orientados a sectores concretos, como Student Job, orientado a estudiantes, o Finance Jobs, especializado en finanzas y administración de empresas.

Video curriculum

Hace referencia a un video promocional del candidato, que tiene la ventaja de que las empresas puedan conocerlos previamente con mayor detalle. El candidato puede grabarse mientras presenta su currículum y así poder mostrar sus habilidades, talento y otras características de su perfil que sean idóneas para el puesto al que postula. Este ha de constar de una presentación, experiencia y expectativas de trabajo. No debe exceder los tres minutos, debe ser directo y al final se debe proporcionar un número de teléfono o correo electrónico. Se debe considerar como una herramienta complementaria al currículum tradicional. Es muy importante que esté actualizado y difundirlo a través de diferentes plataformas y redes sociales.

Redes sociales

Las redes sociales son una herramienta que permite conocer a un solicitante y una fuente, ya que permite atraer a los candidatos. El reclutamiento a través de las mismas es llamado reclutamiento 3.0. Mukiur³¹ establece que las tecnologías Web 3.0 posibilitan que los usuarios sean más visibles. Las personas que buscan un empleo tienen que cuidar su reputación en línea, ya que sus perfiles pueden ser consultados para la contratación. Tanto las redes sociales personales como las profesionales están incluidas en el proceso de reclutamiento y permiten investigar el potencial del candidato para el trabajo y su realidad más personal. Algunas de las redes sociales más utilizadas para selección del talento son LinkedIn, Xing, Twitter, Facebook, Hi5 o Dejaboo³².

³⁰ F. CAMPOS FREIRE, N. ALONSO RAMOS, [Las herramientas digitales sociales en línea para la autopromoción laboral. Hacia un estado de la cuestión](#), en [Revista Latina de Comunicación Social](#), 2015, n. 70(3).

³¹ R.M. MUKIUR, [Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0](#), en [Opción](#), 2016, Edición Especial n. 10, pp. 135-151.

³² J.L. RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, A. MONTERO-NAVARRO, R. GALLEGO-LOSADA, [op. cit.](#)

7. Las mejores prácticas en *employer branding* web y el afrontamiento de la situación de Covid-19

Es reseñable realizar una aproximación a excelentes prácticas de *employer branding* en la web, que conlleven que la empresa que las aplique a su día a día empresarial ofrezcan una imagen óptima como marca empleadora. Como conclusión a un estudio realizado por Talent Street³³, se extrajeron las siguientes prácticas beneficiosas relativas al *employer branding* digital:

- web específica de empleo: es necesario hablar de las personas y reflejar cómo es la empresa y su identidad propia;
- *mobile first*: la presencia en medios digitales ha de estar disponible para todos los dispositivos móviles;
- ser reales: estar dotados de credibilidad y transparencia;
- comunicación bidireccional: se deben proporcionar contenidos que permitan una interacción de los usuarios;
- diversidad: las organizaciones deben tener en cuenta la diversidad existente en este mundo globalizado y brindar mensajes personalizados;
- *keep it visual*: se debe realizar una apuesta por la comunicación audiovisual para la vinculación y conexión con los candidatos potenciales a través de las emociones;
- contenidos: con valor, ser muy visuales y vinculados a las personas que forman parte de la empresa;
- ofertas de empleo 24/7: se ha de brindar acceso directo a las vacantes de empleo tanto a nivel global y como local desde todas las vías de comunicación;
- *employee brand ambassadors*: se deben estimular programas para la consecución del objetivo orientado a que los empleados sean los mejores embajadores online y offline;
- *be social*: debe haber un compromiso con la definición de una estrategia propia relativa al talento y empleo en Social Media para hacer posible la comunicación de las novedades fundamentales de la marca.

En relación con estas prácticas, podemos hacer referencia a cómo las empresas están afrontando una nueva realidad, en la actual situación de crisis provocada por la Covid-19³⁴, el cual ha originado una pandemia mundial y está afectando de manera significativa al mundo empresarial. Una pandemia que ha provocado un colapso de los sistemas sanitarios y de la economía que tendrá unas consecuencias mayores de las sufridas en la crisis

³³ Vid. E. LLEYDA, [Las empresas con mejor employer branding web del país](#), en *Talent Street*, 6 marzo 2018.

³⁴ Es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2 (*vid. voz Covid-19*, en [Wikipedia](#))

de 2008, en la que se mermó la economía de numerosas familias y comenzamos a conocer los famosos *ERES*, *ERTES* y otros mecanismos de ajuste de plantillas y reestructuración.

A pesar de todo, Montesinos³⁵ afirma que se puede ser una gran Marca Empleadora en estos momentos tan difíciles, a pesar de tener que mitigar el impacto del Covid19 en las plantillas de las empresas; adelanto de vacaciones, compensación de horas acumuladas, teletrabajo, etc., sujetos a una normativa laboral que no está preparada para esta situación y con una legislación ambigua que origina un estado de total incertidumbre.

Lo que marcará la diferencia entre empresas es el “cómo”, es decir, la manera de afrontar la situación. Es indiscutible la necesidad de aplicar medidas, debido a que no son buenos tiempos para la comunidad empresarial en España, ni para los profesionales de RR.HH que tienen que hacer uso de los antiguos expedientes de regulación de empleo para aplicar unos procedimientos que no parecían necesarios en pleno apogeo de la Guerra por el Talento³⁶.

Como consecuencia derivada de esta situación, las empresas y los profesionales han de aplicar todas las medidas que sean necesarias para mantener nuestra economía a flote, brindando importancia a las formas, a los detalles, a pequeños aspectos que marcan la diferencia.

Sobrino³⁷ establece, para paliar los efectos del Covid19, 6 consejos para cuidar el *employer branding*, los cuales analizaremos a continuación.

En primer lugar, establece que si no se está realizando contratación, se cierren las ofertas y se informe en la web que se ha parado y que se volverá lo antes posible, ya que no hay nada peor que crear falsas expectativas al candidato y no darle feedback sobre su candidatura. Para ello, se deben cerrar ofertas y que el candidato reciba una retroalimentación sobre su candidatura y se personalicen los mensajes de cierre para que hablen de la situación actual. También se ha de incluir algún texto informativo o pop-up en la página de empleo, informando que debido a la situación actual los procesos de selección están parados pero se volverá con prontitud.

Otro consejo que da Sobrino, es si se está reclutando, hay que contar cómo se está llevando a cabo, explicando a través de la web o en las ofertas cómo

³⁵ Vid. R. MONTESINOS, [Employer branding vs Covid-19](#), en [Rubén Montesinos People & Business](#), 25 marzo 2020.

³⁶ La guerra por el talento hace referencia al reto que enfrentan las empresas y los profesionales de los departamentos de recursos humanos ante la escasez de auténtico talento, especialmente en sectores en que se requiere mayor nivel de especialización técnica.

³⁷ Vid. M. SOBRINO, [6 consejos para cuidar tu Employer Branding en tiempos de Covid-19](#), en [Talent Clue Blog](#), 28 abril 2020.

es el proceso de selección en remoto. Para ello hay que atender a las siguientes cuestiones: ¿Cómo están viviendo estos días los trabajadores? ¿Cómo se desarrolla el trabajo en remoto, qué herramientas usan para ello? Por otro lado, también es aconsejable compartir iniciativas positivas con las que se colabora para aportar valor en tiempos difíciles. Esta es una brillante forma de implicar al candidato y enseñar los valores de la empresa a través de las redes sociales (que como hemos establecido con anterioridad, son el canal perfecto para ser reales y transparentes), comunicando los valores de empresa.

Otro consejo sería compartir contenido que resulte de utilidad para los seguidores y candidatos para que aprovechen al máximo estos días, mediante cursos, contenido, formaciones y recursos.

El último consejo que nos brinda Sobrino es revisa la web de empleo, haciéndola más atractiva y reflejando los valores reales, enamorando al candidato y haciendo que la empresa destaque sobre el resto.

8. Conclusiones

Han transcurrido más de 20 años desde el concepto de marca del empleador apareció, y todavía queda mucho camino que recorrer en cuanto al propósito y las prácticas de la marca del empleador. Se están produciendo cambios intensos, rápidos y relevantes en los mercados laborales y los entornos organizacionales en todo el mundo. Las empresas deben adaptarse, y el departamento de RH, como factor estratégico en las organizaciones, tiene que ser el primero en aceptar este cambio.

En mundo de los negocios actual existe una competencia intensa y las empresas tienen que luchar por lograr y mantener una ventaja competitiva que los distingue de sus competidores. Por ello, está en creciente aumento la preocupación de los empleadores sobre retención, particularmente la retención de los mejores. Los aspectos claves más importantes para la retención del talento son: una marca positiva del empleador, estrategias de gestión del desempeño que ayudan a los empleados al desarrollo de una experiencia que maximice su potencial y su avance en el seno de la organización.

Por otro lado, con la introducción de Internet y las redes sociales en el proceso de reclutamiento se ha hecho posible que las empresas estén en contacto con RH valiosos de cualquier parte del mundo. Por ello, ha quedado claro que las redes sociales son la plataforma principal para la marca externa del empleador, ejerciendo un rol fundamental en la selección y control de los mensajes de marca en cada canal de redes sociales.

Para los dirigentes de la organización, el reto será garantizar que el mensaje de marca que se comuniquen externamente sea coherente con la realidad interna de la empresa. Por ello, el departamento de RH tiene que mantener vínculos estrechos con la marca del empleador y el departamento de marketing a medida que se promociona la marca.

Nuestro mundo ha cambiado de forma drástica debido al Covid19, el cual ha paralizado en la economía global y el mercado laboral. El número de vacantes ha caído en gran medida y muchas personas están desempleadas y las empresas luchan por sobrevivir. Es completamente comprensible que las empresas y organizaciones pongan menos atención dirigida a la marca del empleador durante este período. El número de contrataciones se ha visto reducido enormemente y las posibilidades de que el talento abandone la empresa han aumentado, por ello no debe ignorarse la marca de empleador, ya que en este caso se interrumpiría el proceso de construcción del *employer branding* y la empresa se vería obligada a empezar de nuevo.

Las empresas, ante esta situación de incertidumbre en la que no pueden cumplir las promesas de marca establecidas previamente al coronavirus, deberán formular y compartir nuevas promesas transformadas con los empleados. En tiempos de recesión, los trabajadores brindan una mayor importancia a la seguridad laboral y se la restan a los salarios. Sin embargo, la importancia de un buen ambiente de trabajo permanece constante.

Aunque no existe manera de alejarse de esta crisis y su gran impacto en las marcas de los empleadores de las empresas, las marcas más fuertes sobrevivirán; podrán limitar el daño.

Como colofón final, podemos decir que la crisis global de Covid-19 nos ha mostrado todas las opciones que tenemos para permanecer conectados con las personas (y las marcas) en nuestro día a día. Las redes sociales, el contenido digital, los correos electrónicos, los mensajes de texto, las videoconferencias, etc., además de ser métodos importantes para comunicarse y compartir información, también son herramientas primordiales para gestionar la marca de empleador en este momento de distanciamiento social. La empresa que quiera gestionar de forma óptima su *employer branding* deberá prestar atención a la transparencia, revisión de la estrategia, informar a la comunidad cómo se está gestionando la crisis en el seno de la empresa y actualizar el proceso de contratación.

9. Bibliografía

AMBLER T., BARROW S., *The employer brand*, en *Journal of Brand Management*, 1996, vol. 4, n. 3, pp. 185-206

- ANDRÉS REINA M.P., [Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento on line](#), en [Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales](#), 2004, n. 47, pp. 89-110
- AVILÉS Y., [Employer Branding: una necesidad creciente en un mundo globalizado](#), en *MKMarketing+Ventas*, 2011, n. 272, pp. 52-57
- BACKHAUS K., *Employer Branding Revisited*, en *Organization Management Journal*, 2016, vol. 13, n. 4, pp. 193-201
- BACKHAUS K., TIKOO S., *Conceptualizing and researching employer branding*, en *Career Development International*, 2004, vol. 9, n. 5, pp. 501-517
- BÁRCENA P., [El "employer branding" y las redes sociales](#), en [El Económico](#), 5 junio 2015
- BARROW S., MOSLEY R., *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, 2005
- BENÍTEZ JIMÉNEZ D., [Employer Branding aplicado a entornos digitales](#), Universidad Pontificia Comillas, 2016
- BISWAS M.K., SUAR D., *Antecedents and Consequences of Employer Branding*, en *Journal of Business Ethics*, 2016, vol. 136, n. 1, pp. 57-72
- BLASCO-LÓPEZ M.F., RODRÍGUEZ-TARODO A., FERNÁNDEZ-LORES S., [Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador](#), en [Universia Business Review](#), 2014, n. 44, pp. 34-53
- CAMPOS FREIRE F., ALONSO RAMOS N., [Las herramientas digitales sociales en línea para la autopromoción laboral. Hacia un estado de la cuestión](#), en [Revista Latina de Comunicación Social](#), 2015, n. 70(3), pp. 288-299
- CASCIO W.F., *Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention*, en *Human Resource Development International*, 2014, vol. 17, n. 2, pp. 121-128
- CASCIO W.F., GRAHAM B.Z., *New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process*, en *Organization Management Journal*, 2016, vol. 13, n. 4, pp. 182-192
- CHONG M., [The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience](#), en [Corporate Reputation Review](#), 2007, vol. 10, n. 3, pp. 201-212
- DABIRIAN A., KIETZMANN J., DIBA H., *A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding*, en *Business Horizons*, 2017, vol. 60, n. 2, pp. 197-205
- DELL D., AINSPAN N., BODENBERG T., TROY K., HICKEY J., *Engaging Employees Through Your Brand*, Conference Board, 2001
- DISKIENĖ D., GOŠTAUTAS V., *Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction*, en *Current Issues of Business & Law*, 2010, vol. 5, n. 2, pp. 295-319

- FERNÁNDEZ-LORES S., AVELLÓ M., GAVILÁN D., BLASCO F., [18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa](#), en [aDRresearch ESIC](#), 2014, vol. 10, n. 10, pp. 32-51
- GAVILÁN D., AVELLÓ M., FERNÁNDEZ LORES S., [Employer Branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo](#), en [aDRresearch ESIC](#), 2013, vol. 7, n. 7, pp. 58-75
- GIMENO T., *La guía suprema del Employer Branding digital. Cómo perfeccionar tu estrategia de Employer Branding para atraer y fidelizar talento digital*, Talent Clue, 2016
- HERRERO A., [El Plan de Igualdad también es Employer Branding](#), en [www.agenda empresa.com](#), 13 junio 2019
- JIMÉNEZ A., *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*, en *Capital Humano*, 2015, n. 302, pp. 84-91
- JIMÉNEZ A., *Employer Branding en España. Situación y perspectivas*, en *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, 2011, n. 60, pp. 46-52
- KUCHEROV D., ZAVYALOVA E., *HRD practices and talent management in the companies with the employer brand*, en *European Journal of Training and Development*, 2012, vol. 36, n. 1, pp. 86-104
- LLEYDA E., [Las empresas con mejor employer branding web del país](#), en [Talent Street](#), 6 marzo 2018
- LLOYD S., *Branding from the inside out*, en *Business Review Weekly*, 2002, vol. 24, n. 10, pp. 64-66
- MONTESINOS R., [Employer branding vs Covid-19](#), en [Rubén Montesinos People & Business](#), 25 marzo 2020
- MOSLEY R.W., *Customer experience, organisational culture and the employer brand*, en *Journal of Brand Management*, 2007, vol. 15, n. 2, pp. 123-134
- MUKIUR R.M., [Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0](#), en [Opción, 2016, Edición Especial n. 10](#), pp. 135-151
- OSBORNE R.L., *Strategic Values: The Corporate Performance Engine*, en *Business Horizons*, 1996, vol. 39, n. 5, pp. 41-47
- RANDSTAD, [¿Cómo implantar un plan de igualdad en tu empresa?](#), en [www.randstad.es](#), 25 octubre 2019
- RANDSTAD, [Las redes sociales, un «must» en tu estrategia de employer branding](#), en [www.randstad.es](#), 24 mayo 2019
- RANDSTAD, [La fidelización de talento es el nuevo reclutamiento](#), en [www.randstad.es](#), 2 octubre 2017
- RANDSTAD, [RSE: clave para el desarrollo](#), en [www.randstad.es](#), 25 mayo 2015

- RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ J.L., MONTERO-NAVARRO A., GALLEGOS-LOSADA R., *The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources*, en *Sustainability*, 2019, n. 20, pp. 1-17
- SALAS X., ZUNNI J.L., REBOLLADA CASADO E., *El principio del "Employer Branding": Quédate*, en *www.media-tics.com*, 2 septiembre 2014
- SOBRINO M., *6 consejos para cuidar tu Employer Branding en tiempos de Covid-19*, en *Talent Clue Blog*, 28 abril 2020
- SULLIVAN J., *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*, en *drjohnsullivan.com*, 23 febrero 2004
- SUTHERLAND M.M., TORRICELLI D.G., KARG R.F., *Employer-of-choice branding for knowledge workers*, en *South African Journal of Business Management*, 2002, vol. 33, n. 4, pp. 13-20
- THORNE K., *Employer Branding*, Reed Business Information, 2004
- WILDEN R., GUDERGAN S., LINGS I., *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*, en *Journal of Marketing Management*, 2010, vol. 26, n. 1-2, pp. 56-73

ADAPT es una Asociación italiana sin ánimo de lucro fundada por Marco Biagi en el año 2000 para promover, desde una perspectiva internacional y comparada, estudios e investigaciones en el campo del derecho del trabajo y las relaciones laborales con el fin de fomentar una nueva forma de “hacer universidad”. Estableciendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el DEAL – Centro de Estudios Internacionales y Comparados del Departamento de Economía Marco Biagi (Universidad de Módena y Reggio Emilia, Italia), ADAPT ha promovido la institución de una Escuela de Alta formación en Relaciones Laborales y de Trabajo, hoy acreditada a nivel internacional como centro de excelencia para la investigación, el estudio y la formación en el área de las relaciones laborales y el trabajo. Informaciones adicionales en el sitio www.adapt.it.

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a redaccion@adaptinternacional.it



ADAPTInternacional.it

Construyendo juntos el futuro del trabajo