



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH120160816

El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Dirección de Talento Humano

Por la estudiante:

Johanna Elizabeth Laínez Castro

Bajo la dirección de:

Econ. Jorge Calderón Salazar, MAE

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil – Ecuador
Agosto 2016**

El *Employer Branding* como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual.

Employer Branding as a generator of commitment in attracting and retaining talent; a conceptual review.

Johanna Elizabeth LAINEZ-CASTRO¹

Resumen

Tanto las organizaciones como el personal que las integra, consideran que la remuneración e incentivos económicos, solo son una parte de la estrategia para mantener y atraer personal altamente competitivo y motivado; siendo indispensable un intercambio dinámico entre ambos, para el desarrollo integral tanto del individuo como de la organización. Por tanto, la creación de marca empleador genera un gran valor intangible dentro de las empresas, convirtiéndose esta gestión en una ventaja competitiva. Actualmente, existen empresas que reconocen la importancia que tiene la implementación del *Employer Branding* con el fin de posicionarse como buen empleador. Tanto así que, el auge que tiene esta tendencia, se demuestra cuando las empresas buscan encontrarse dentro de los primeros puestos, en ser reconocidos como los mejores lugares para trabajar. Por lo que, la nueva relación que se está desarrollando entre empleado y empleador por medio de la marca, tiene como finalidad la atracción y la retención de talento, ya que se trabaja con la imagen de la organización y el desarrollo del compromiso organizacional. El presente trabajo, se realiza con metodología cualitativa por ser revisión conceptual, recopilando los conceptos básicos del *Employer Branding*, elementos y casos de éxito; así también, las concepciones y teorías acerca del compromiso y de sus elementos; pretendiendo así dar mayores argumentos, para que el *Employer Branding*, sea considerado parte vital dentro de la estrategia del área de Recursos Humanos, para crear la propuesta de valor a los empleados y conseguir su compromiso laboral y así llegar al cumplimiento de la visión organizacional.

Palabras clave:

Employer branding, Compromiso laboral, estrategia organizacional

Abstract

Organizations and staff consider that the monthly remuneration and extra monetary incentives are only part of the strategy to attract and retain highly competitive and motivated personnel. A dynamic exchange between the organization and its personnel is crucial for staff development and company stability; as a result, developing Employer Branding generates an intangible value positioning the company with a competitive advantage. Currently there are companies that recognize the importance of the implementation of employer branding in order to position themselves as exceptional employers, so much so, that many companies have sought to implement this dynamic; to be at the top, to be recognized as one of the best places to work. Also, the new relationship growing between employee and employer by branding, aims at attracting and retaining talent as it works with the image of the organization and deeper commitment develops. Therefore, is done with qualitative methodology to be conceptual review, and research will present the basics of Employer Branding, its elements and success stories, also, conceptions and theories about commitment and its elements will be reviewed. It is my intention to offer arguments proving that Employer Branding be considered a vital part in the strategy of the Human Resources, to create the value proposition to employees and solidify their work commitment and reach the full fulfillment of the organizations vision.

Key words

Employer branding, Engagement, organizational strategy

Clasificación JEL: J24, J28

¹ Psicóloga Industrial, estudiante de Maestría en Dirección de Talento Humano Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail jlainez@uees.edu.ec.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los nuevos profesionales o potenciales talentos no se motivan únicamente por la remuneración, tal como lo mencionó Bajuk (2014) los candidatos al aceptar o continuar en su cargos, adicional al puesto y compensación, analizan el tipo de empresa de la que van a ser parte, siendo este elemento primordial, para considerar una propuesta de trabajo atractiva, por tanto, se convierte dentro de las estrategias del área de recursos humanos, considerar al Employer Branding, como una implementación muy importante; esto se debe, tal como lo indicó Díaz (2014) a que los mismos colaboradores se convierten en los mayores difusores de la reputación atractiva o no, de las organizaciones a las que pertenecen.

Con esto, Blasco (2004) señaló, que el nuevo rol del profesional de Recursos Humanos en la parte de reclutamiento y selección está evolucionando debido a los avances tecnológicos, en los mercados de trabajo y los retos de las organizaciones; por tanto, dentro de los procesos de Recursos Humanos se debe desarrollar estrategias que brinden tanto al empleador, como a los colaboradores o posibles candidatos, la posibilidad de mayor elección; así también crear mejores y mayores lazos que promuevan sinergias en esta relación; por ello, según lo que mencionó Barrow & Mosley (2005), acerca de que se piensa comúnmente que el éxito de un producto o servicio tiene relación solo con la creatividad y el arte de vender, pero en realidad es que el triunfo final se determina mediante la contratación, la participación y la retención de la gente altamente eficiente; esto se logra con la comunicación adecuada de ser un buen empleador, que reúna atributos específicos y diferenciadores y que logre ser percibido como atractivo por los profesionales, que lo conocemos como *Employer Branding*.

En la actualidad, según indicado por Vásquez, Mejía, Rodríguez & Ponce (2014) acerca que el reclutamiento de personal se ha convertido en una cacería de talento, al momento de cubrir puestos clave y al momento de conseguirlo se realizan las ofertas de sueldo y beneficios que hace que la persona se decida por la mejor opción, sin conseguir la conexión emocional del nuevo colaborador y con ello su lealtad, ya que la competencia está alerta para captar a los mejores candidatos; por lo que, el reto de las organizaciones está en retener a su talento humano, estableciendo las características diferenciadoras entre una empresa y otra. Por ello, como mencionó Blasco & Gavilán (2013), la nueva relación que se crea entre el empleado y empleador, tiene como finalidad la atracción y fidelización de los colaboradores actuales o

futuros, generando así un elemento importante que es el compromiso.

Para Blasco, Rodríguez & Fernández (2014) la marca es el capital más importante de una compañía y por ello, la gestión de la misma es fundamental, por lo que no solo se debe focalizar a la construcción de la marca de producto conocido como branding, sino también utilizarla internamente y ser dirigido a los colaboradores de la empresa; con ello, los objetivos de su desarrollo es atraer talento y luego comprometerlo. Al precisar la palabra Branding, Goncer (2013) indicó que se refiere a relacionar un valor a una marca, entonces al hablar de *Employer Branding*, se define a la marca empleador que trae consigo las características de la propia cultura, conjuntamente con la debida comunicación de que es el mejor lugar para trabajar, así entonces, este proceso debería de ser considerado dentro de la estrategia de Recursos Humanos; por ello, la marca debe tener un posicionamiento importante en el mercado y ser capaz de atraer el talento que requiere la empresa, para el cumplimiento de sus objetivos.

Por tanto, la necesidad de crear una marca sólida es sustancial dentro de las organizaciones, tal como mencionó Esteban (2012), indicando que, debido a la escasez tanto de talento, como de compromiso del personal con la empresa en la que se labora, es preciso crear ambientes laborales que hagan que los colaboradores se identifiquen y apropien con una cultura fuerte, lo que dará como consecuencia, el cumplimiento de objetivos más complejos y afrontar crisis de mejor manera, consiguiendo además que los empleados sean los mayores embajadores de la marca a la que pertenecen.

Para completar esta idea, Cascio (2014) indicó que mientras la economía mundial se estabiliza del tiempo de recesión, uno de los problemas que se está suscitando es la aceleración de la rotación del personal y con esto la fuga de talentos; por lo que, las organizaciones que prevalecerán, serán las que tienen las marcas de empleador positivos, convirtiéndose en un tema estratégico del área de Recursos Humanos tanto el desarrollo de conocimientos y la gestión del rendimiento y una cuidadosa atención a la marca empleador, que al implementarlas generarán ganancias a futuro para la empresa.

Esteban (2012) indicó que la empresa en la actualidad debe de conciliar lo racional con lo emocional, considerando dentro del área de recursos humanos los elementos tradicionales, entre estos sueldos, condiciones laborales, etc., así como la cultura corporativa, clima laboral y adicional la satisfacción de necesidades de los

colaboradores, y es aquí donde ingresa el área de marketing, ya que debe identificar las necesidades, generar conceptos acerca de las mismas y luego diseñar el producto que llegará al consumidor, siendo este concepto muy cercano al de *Employer Branding* o Marca Empleador.

Por tanto, según lo mencionado por Blasco, Rodríguez & Fernández (2014) en el *Employer Branding*, intervienen los conceptos del marketing a las acciones de recursos humanos, tanto al personal nuevo o antiguo de las organizaciones y además su implementación será la más importante herramienta dentro del reclutamiento y retención de talento. De la misma manera, Mejías (2010) indicó que es necesario esta integración como apoyo a la estrategia organizacional, considerando que la tendencia en el mercado laboral es que los candidatos sean quienes elijan su lugar de trabajo, por ello las empresas, deben brindar su propuesta de valor clara y real para conectar emocionalmente con el futuro colaborador.

REVISION DE LITERATURA

¿QUÉ ES EL EMPLOYER BRANDING?

Bredwell (2006) señaló que el *Employer Branding* es la percepción que existe de los *stakeholders* que conforman la empresa (empleados, empleador, clientes, accionistas, etc.) acerca de la experiencia de trabajar en las organizaciones, es decir con idea propia de lo que se siente al trabajar en su organización. Así también, Starineca (2015) mencionó que el *Employer Branding* comprende al empleo como tal, al empleador, a la identidad, al liderazgo, a los empleados, a la marca, a la cultura y en general al clima laboral; por lo que, la esencia del *Employer Branding* es la expresión externa de la cultura interna.

En el estudio realizado por Roque & Neves (2010), muestra los resultados acerca de cómo la marca empleador, va a limitar el proceso que hace que posibles candidatos tomen la decisión de aplicar a una vacante, llegando a rechazarla inclusive. Por lo que, un *Employer Branding* positivo fortalecerá el proceso de reclutamiento y tendrá más interesados aspirantes, que aquel empleador con *Employer Branding* negativo; por esto, que la empresa sea atractiva, es una variable clave.

Jiménez, Pimentel & Echeverría (2002) indicaron que el *Employer Branding* se origina por la cultura de la empresa, con esto sus valores, ética y conductas que muestran los colaboradores, al momento de querer alcanzar sus objetivos organizacionales, por medio de las personas. Así también, estableció Gómez (2011) que cuando se crea una marca es imprescindible que por medio

de ésta se identifiquen los valores y filosofía de la empresa y que sea reconocida e identificada puertas afuera como única y atractiva al ser parte de la misma.

Adicional, Díaz (2014) subrayó que los beneficios que la gestión de la marca de empleador está generando dentro de las organizaciones, llamada *Employer Branding* o Marca Empleador, tiene gran importancia, debido a la pérdida de confianza en las empresas, por lo que actualmente los empleados se convierten en agentes clave de su reputación externa convirtiéndose en una importante fuente de reclutamiento y fidelización de clientes internos y externos, con ello se generan resultados muy positivos para el negocio. Así también, el estudio Edelman Trust Barometer (2010), que es el mayor estudio internacional que analiza la confianza de las instituciones, concluyó que la confianza y transparencia son tan significativas, dentro de la identidad corporativa como la calidad de productos y servicios. Además, que los empleados de las organizaciones son los que brindan más confianza que los propios altos directivos. De esta manera, se establece la importancia de trabajar activa y conscientemente para construir la marca empleado.

Por ello, lo importante de acoger al *Employer Branding* como una estrategia es la búsqueda de personal competente, ya que su objetivo, según lo considerado Blasco, Rodríguez & Fernández (2014) es desarrollar la marca de la organización según el sentir de los empleados actuales como principal consumidor de ese mercado, poniendo en relieve los valores, beneficios y ventajas que brinda la compañía a sus colaboradores y el sentido de pertenencia de ellos hacia la empresa, a través de la gestión adecuada de comunicación interna. Además, debe considerarse lo indicado por Sánchez & Barriuso (2007), que la creación de la marca por sí sola no mejora la reputación organizacional, sin embargo, las empresas con los más altos niveles de la misma, son considerados como buenos ambientes laborales.

Según lo señalado por Jiménez, Bustamante & Bustamante (2012) en este mundo globalizado, las empresas se enfrentan a un ambiente competitivo en cuanto a retención y reclutamiento de talento, por lo que, es imprescindible que los altos directivos busquen estrategias para que su personal se comprometa con el logro de los objetivos y se obtenga el sentido de pertenencia, con ello se esperaría que sean los mismos colaboradores los mayores portavoces al exterior de esta cultura.

Para la implementación del *Employer Branding*, según lo puntualizado por Blasco, Rodríguez & Fernández (2014) las organizaciones deben transmitir mediante una campaña de comunicación interna la cultura organizacional,

así también lograr un sentimiento de pertenencia fuerte hacia la marca del empleador, lo que hará un nexo emocional trascendente, con ello, los colaboradores tendrán una mayor responsabilidad y se fortalece el vínculo creado. Si no se produce este efecto, se debe de cuestionar los mensajes que se están emitiendo y receptando, por lo que es necesario ir midiendo y controlándolos durante todo el proceso. Así también, se toma en cuenta el efecto de los valores que tienen los empleados de una empresa, tal como fue indicado por Biswas & Suar (2013), que el *Employer Branding* o marca empleador se afecta con los valores sociales, de interés, de desarrollo y económico; por ello, el empleador debe comprender lo que actualmente sus colaboradores buscan, en especial el valor social que debe ser el mayor atendido, por lo que los esfuerzos deben direccionarse a trabajar en la marca con los mismos valores que los empleados consideran más importantes y así retener y atraer talento.

Según Gavilán, Avelló & Fernández (2013), las experiencias positivas y auténticas con la organización son los factores determinantes para que el colaborador genere el compromiso afectivo hacia su lugar de trabajo, por ello se menciona que es necesario mantener contactos estrechos y darle importancia genuina a las expectativas y necesidades de las personas que la integran; así también, crear una oferta de valor, que añada interés al trabajo y crear condiciones cómodas y seguras en el desarrollo de las labores.

Dentro de este proceso de implementación del *Employer Branding*, se requerirá el soporte y asesoría de otras áreas como marketing y comunicación, para el uso exitoso de campañas, como lo señalado por Mejías (2010) que en la difusión de los resultados de clima laboral, se debe comunicar primero de manera interna y luego utilizarla en otros canales de comunicación externa; así como hacer públicas las condecoraciones dadas a los colaboradores; además debe de tener una identidad visual que permita a los colaboradores y futuros empleados identificarse con el mismo; adicional, será de gran utilidad el involucramiento del personal en el proceso de reclutamiento de manera directa o indirecta.

Por lo indicado, con el mayor proceso que será aliado en la implementación del *Employer Branding* es con la Comunicación, tal como lo mencionó Martínez (2013) se deben de realizar actos que hagan que los clientes internos se sientan motivados, para que nazca el sentido de pertenencia y con ello sentirse parte de la empresa, por lo que la comunicación interna es vital para que esto se produzca, así, los colaboradores sentirán que son el recurso

humano necesario para que la empresa pueda funcionar.

En general, para Belinchón (2006) una organización con buen *Employer Branding* deberá cumplir con requisitos mínimos simultáneos como lo es el tener una buena reputación, considerar el desarrollo profesional y una adecuada cultura corporativa, ya que el *Employer Branding* tiene como reto ir más allá de la atracción y retención, ya que se ha demostrado que aquellas compañías que tienen resultados exitosos y son sostenibles, mantienen un alto *Employer Branding*, porque aparte de generar valor a los accionistas, están posicionados con sus productos y han superado momentos de crisis; por lo que, el *Employer Branding* no es un ranking, no es un proyecto más de la empresa, no solo implica al área de Recursos Humanos, no significa ser visibles en revistas; sino que el *Employer Branding* es un proyecto a mediano plazo, directamente unido con la estrategia de la empresa y sostenido con el tiempo, que se convertirá en una filosofía que tomará su periodicidad en aplicarla y proyectarla integralmente tanto a los clientes internos como externos.

Concuerda con lo mencionado, Ambler & Barrow (1996) que indicaron que cuando el marketing promueve el desarrollo de marca empleador, como consecuencia se percibe la confianza y el compromiso por parte de los colaboradores de manera interna y se proyecta externamente; así también, la retención y atracción de personal competente en las empresas que tienen implementado el *Employer Branding*, es más genuino.

LA MARCA Y EL EMPLOYER BRANDING

Kotler (1997) indicó que una marca a pesar de ser solo un nombre, cuando tiene poder, es parte de algo más, por tanto, el construirla va más allá del nombre, se crea una experiencia, la que debe de ser positiva. Continúa el autor y menciona que existen organizaciones que han logrado de sus clientes externos, lealtad y amor a la marca, como, por ejemplo: Harley-Davidson, que se caracteriza por su alta inversión de satisfacer los gustos de sus consumidores, por tanto, se debe construir una marca sólida y agregar valor al cliente; y, enfocándolo de esta manera, se concluye no solo al cliente-consumidor, sino al cliente interno.

Para Melo (2011) es importante tener en consideración, que por la marca empleador se deben de identificar los valores y filosofía de la organización, lo que la haga diferente de las demás; considerando como prioridad a sus propios empleados y diseñando estrategias de comunicación interna y trabajo en conjunto entre

todas las áreas, dirigidos a que el personal se sienta orgulloso de pertenecer a esa organización. Concuera con lo mencionado Ambler & Barrow (1996) quienes determinaron que es imperante el involucramiento y trabajo en conjunto entre las áreas de Recursos Humanos, Comunicación y Marketing, dentro de la construcción e implementación del *Employer Branding*.

Además, en la entrevista realizada a Jiménez (2014), se indicó que cuando se gestiona la marca, se busca que los valores percibidos externamente, sean los que se vivan internamente y con la correcta alineación, habrá un posicionamiento de marca empleador, por parte de los colaboradores que integren la misma; por tanto, continúa Jiménez, la importancia del *Employer Branding* dependerá del mercado en el que se desenvuelva la empresa; ya que, en algunas organizaciones se enfatiza en la retención, en otras la atracción y en otras adquirir y transmitir el compromiso de los colaboradores. Así también, consideró que, al momento de implementarlo, se derivarán beneficios tangibles, como bajo costos en retención y atracción de talento, compromiso de los colaboradores y el posicionamiento de la marca en los clientes, a fin de cuentas, el *Employer Branding* construye reputación.

Por tanto, en el proceso de implementación, se debe tomar en consideración, lo indicado por Tejada (2015), ya que debido a la transparencia empresarial y al manejo de tecnología en comunicación, se puede tener conocimiento de lo que ocurre dentro de las organizaciones, aunque no sean parte de la misma, siendo imposible evitar esta propagación de comunicación, por lo que se deben de comenzar a adaptar las organizaciones a estas situaciones, para poder ser considerado un empleador atractivo.

EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

López (2005) señaló que la motivación laboral impulsa, dirige y mantiene el comportamiento de los colaboradores para la hacia la consecución de los objetivos o metas trazadas.

Morgan & Hunt (1994) en la Teoría del Compromiso y la confianza, indicaron que el compromiso es la base fundamental entre las relaciones exitosas existentes entre la empresa y el empleado. Por lo que, acogiendo el criterio de Gavilán, Avelló & Fernández (2013) que señalaron que el compromiso de los empleados es consecuencia de acciones conjuntas para gestionar a las personas, tal como el conocer profundamente las expectativas y forma de satisfacción de los colaboradores, que haya dosis de disfrute, que sea generadora de experiencias y

haya congruencias al trato del cliente externo como el interno.

Así también, López (2005) estableció que, en la gestión de recursos humanos, no se trata únicamente de la satisfacción o no del individuo, sino que se deben determinar las tareas, el campo de acción del personal, su oportunidad de desarrollo dentro de la organización, el salario tanto económico como emocional, la calidad de vida y a manera general, que se proporcione más autonomía y responsabilidad al colaborador en su puesto de trabajo.

La estructura del compromiso, fue estudiada por Meyer & Allen (1991), donde determinó que existen tres clases de compromiso: de continuación, en el que el mismo empleado se obliga a continuar por miedo a quedarse sin empleo y no pueda conseguir otro fácilmente; el normativo o de obligación, que es cuando los empleados sienten que deben quedarse en la empresa para que alcance sus objetivos organizacionales; y, el afectivo, determinada por un sentimiento que va desde lo personal a lo grupal, formándose una unión emocional.

Gavilán, Avello & Fernández (2013) estableció que existe una conexión entre la gestión de la marca empleadora y el colaborador, del que dependerá el compromiso afectivo con la organización; esto, basado en el estudio de las dimensiones sensorial (disfrute o diversión), intelectual y emocional; por tanto, una experiencia positiva con la marca empleadora dará como consecuencia el compromiso afectivo hacia la misma.

Dávila & Jiménez (2014) indicaron que el brindar bienestar a los colaboradores desencadenará acciones positivas por parte de ellos, que será una herramienta para el éxito de la organización, ya que se convertirán en una mejora de los resultados; por tanto, recomienda crear cultura de servicio y apoyo entre compañeros y de implementar estrategias de vivir los valores de la empresa como propios. De la misma manera, Patrón (2013) mencionó que el compromiso organizacional se deriva de sentimientos que tiene el trabajador hacia la empresa, inclusive con la obligación interna de quedarse en ésta.

O'Reilly & Chatman (1986) estableció que ese sentimiento que se desarrolla en la relación laboral, se desarrolla de tres maneras: cumplimiento, que es cuando las conductas se direccionan a conseguir reconocimientos; la identificación, que ocurre cuando el colaborador se siente orgulloso de pertenecer a una empresa, sin necesidad de adoptar sus valores; y, la internalización que se da cuando los valores tanto del colaborador como del empleado, son los mismos.

En el estudio realizado por Betanzos, Andrade & Paz (2006) demostró que los factores del compromiso son: identificación-implicación, que es la interiorización de valores corporativos y en el que el individuo vela por el bienestar de la empresa, por tener una conexión entre empleado-organización; el segundo factor es el Compromiso afectivo, se refiere a la felicidad que tiene la persona de pertenecer a una organización; el tercer factor, Compromiso de Continuidad, en el que el empleado cree que retirarse de la empresa le significa una pérdida; y, por último, el Compromiso Normativo, se refiere al deber moral del empleado de no renunciar a su empresa.

Sobre el tema, Díaz (2014) añadió un concepto de vínculo emocional, definiéndolo como el grado en que los colaboradores de una empresa se encuentran comprometidos para cumplir los objetivos de la misma; considerando cuatro elementos que lo componen: 1) El orgullo de pertenencia; 2) La satisfacción en sus funciones; 3) Relaciones interpersonales entre compañeros, satisfactorias; y, 4) el compromiso con su jefe inmediato.

En el estudio realizado por el grupo internacional de España, Randstad (2015), con sede en Diemen (Holanda), y que son considerados como líderes en soluciones globales de recursos humanos, expone que lo atractivo de las empresas sigue siendo lo económico como prioridad, pero siguiéndole muy de cerca la seguridad laboral a largo plazo y el ambiente de trabajo agradable. Así también, el estudio indica, que el reto de las organizaciones españolas, se enmarca en aumentar el rendimiento y la productividad, retener y atraer talentos y profesionales, para la etapa de desarrollo de la empresa.

Tejada (2015) señaló otro factor que está tomando más importancia y que así mismo fue detectado en el Informe de Randstad, que es acerca del Employer Branding, el que reflejó en el 2013 a la seguridad laboral a largo plazo como el aspecto más importante y en el año 2015, este factor, se encuentra en segunda posición. Así también, continuo la autora, que la conciliación entre vida personal y profesional es otro elemento primordial para el colaborador, dándole el 45%, aumentando su incidencia año a año.

GESTIONANDO LA MARCA EMPLEADOR O EMPLOYER BRANDING PARA GENERAR EL COMPROMISO

Como requisito básico para gestionar la marca empleador, tal como menciona Goncer (2013), deberá existir un posicionamiento en el mercado y tener capacidad de atraer a los clientes tanto

internos como externos, con una buena percepción de la compañía; por tanto, es necesario que dentro de la estrategia de recursos humanos se incluya la gestión de la marca, conocida como *Employer Branding*, en la que se debe destacar las exclusividades que tiene la compañía y tomando en consideración lo que necesitan los futuros candidatos e inclusive la sociedad.

Concuerda Carrión (2013) que indicó que la gestión del actual área de Recursos Humanos, se deberá canalizar no solamente para conseguir compromiso del personal, sino también de satisfacer sus necesidades, tal así, que si siente que tiene un mínimo de insatisfacción, no se conseguirá este compromiso; por lo que, las empresas deberán proponer una propuesta de valor lo más customizada posible, convirtiéndose la empresa en seductora, tanto de sus clientes internos como externos.

Así también, según lo expresado por Arachchige & Robertson (2011) las diferencias demográficas y la competitividad actual, deben ser de mayor interés para los empresarios, ya que para atraer y retener a aquellos empleados que llevarán al éxito a la empresa, se debe hacer análisis de los factores que efectivamente motivan a aquellos talentos a quedarse en las organizaciones, por lo que habrán más factores intangibles que son más atractivos para la generación de empleados jóvenes.

Iglesias (2012) mencionó que dentro de la implementación del Employer Branding, se debe considerar la coherencia de las estrategias del área con los valores de la compañía y deben de trabajar conjuntamente Marketing con Recursos Humanos y demás áreas; debido a que hacerlo de manera aislada no sería tan eficaz si los colaboradores no viven diariamente los valores organizacionales, así también como llenarse de orgullo de pertenecer a la misma.

La comunicación se convierte en otro requisito indispensable en la gestión de marca empleador; por ello, Rodríguez (2012) señaló que la misma es la base para el buen desempeño de la empresa, lo que genera motivación a los colaboradores y desencadena un clima laboral positivo, lo que trae como consecuencia la mejora en productividad; así que, los problemas de comunicación, traen efectos contrarios a los mencionados. Así también, continúa el autor indicando, el tipo de comunicación debe de ser ascendente y de fácil acceso hacia los líderes y directores de las empresas.

Otro factor determinante en la gestión de marca, es lo mencionado por Melo (2011), en el establecimiento de misión y valor de la empresa,

como el más valioso activo al que hay que cuidar y ser interiorizado por todos los colaboradores.

Carrión (2013) señaló la encuesta de McKinsey, en donde indica que el talento humano quiere un trabajo motivante, oportunidad de desarrollo, apoyo a la calidad de vida, buen clima laboral, reconocimientos monetarios y no monetarios; por lo que continúa el autor describiendo que se debe trabajar en factores operacionales (sueldo, plan de carrera, formaciones); aspectos soft, que es lo intangible, los valores, satisfacción; y, modelo de dirección de personas, en general, debe quedar la consigna de crear empresas en donde la experiencia del colaborador, sea memorable.

Ante esto, el área de marketing y recursos humanos se beneficiarán de participar en el proceso e implementación del *Employer Branding*, tal es lo mencionado por Iglesias (2012) de que el personal se alineará a la marca, se mejorará el nivel de satisfacción al cliente externo, cuando se trabaja en el interno, se atrae a nuevos clientes, además de que, una vez bien implementado y en el tiempo, traerá ahorros al área de recursos humanos y mejorarán las ventas.

En el resumen realizado por Moreno (2009), del libro "Employer Branding. La gestión de marcas para atraer y retener el talento", Miriam Aguado y Alfonso Jiménez menciona que la Marca es la promesa de un servicio, una idea, una filosofía, un detalle de lo que se hace y lo que se quiere hacer; por lo que las empresas que se conocen a sí mismas y saben lo que hacen, son empresas con marca fuerte y duradera.

Así también, Jiménez (2011) sugirió que se debe empezar por ser un buen empleador, dándole una propuesta de valor al colaborador y luego de que se encuentren las bases establecidas, comenzar con la difusión hacia fuera. Por lo que, es necesario ser y luego parecer, para evitar resultados negativos, durante la implementación del *Employer Branding*.

ESTUDIOS SOBRE EL EMPLOYER BRANDING EN ESPAÑA

A manera de ejemplificar esta tendencia de Marca Empleador, se encuentra el estudio realizado por Villafañe (2013) en Merco Personas 2012, considera 3 valores y los evalúa a partir de 15 variables, en donde Mercadona lidera en calidad laboral y reputación interna; y comparte con Inditex, que es la mejor compañía con mejor marca empleador y también dentro de los primeros puestos tenemos a Google y Apple, dentro de estos valores, por lo que se considera tanto a empresas de servicios, distribución, de

consumo y de tecnología (Ver Anexo 1: Tabla 1 y 2).

CASOS DE ÉXITO FUERA DE ECUADOR

A manera de ejemplo de una implementación de *Employer Branding*, se encuentra el caso citado por Jiménez & Capell (2011) acerca de la cadena hotelera NH Hoteles, la que ejecutó las actividades de marca persona con la finalidad de convertirse en ejemplo en las prácticas de gestión de las empresas y así se ha posicionado de manera interna y en la actualidad lo está realizando externamente. Actualmente, para influir en la marca como empleador se trabaja con los empleados de manera interna y externa, La política de *Employer Branding* de NH Hoteles es "ser un buen empleador", focalizándose en su cultura única y procesos comunes de gestión de personas.

Como otro ejemplo de implementación de *Employer Branding*, lo analizó Rodríguez (2012) es el caso del líder mundial en producción de cereales Kellogg Company, siendo la razón de ser de su fundador William Kellogg el trabajar para las personas. En España es una de las mejores empresas para trabajar y tienen un modelo de Compensación Total, en los que intervienen: *Cornflex*, que consiste en un salario fijo anual; beneficios sociales algunos siendo obligatorios por la ley y otros flexibles que se otorgan según la situación a los colaboradores (guardería, tickets de restaurante, etc.); *K'Success*, que comprende los ingresos variables y estos están sujetos al desempeño del colaborador; *K'experiences*, que comprende de beneficios intangibles que se agrupan en cinco programas: *Smacks life* (flexibilidad horario y apoyo de familia); *Feeling Great* (fomenta hábitos saludables de salud e higiene); *K'talent* (desarrollo profesional brindado por la empresa); *K'reconition* (premio a empleados por eliminación de la empresa); y, *K'Cultura* (impulsa un entorno abierto, comunicativo, etc), continua el autor indicando, Kellogg es un ejemplo ya que la empresa al no conocer al consumidor final, viven con el enfoque que es trabajar para las personas.

Finalmente, existe el Caso Henkel, que fue descrito por Goncer (2013), que con el lema "It's not my work, it's my passion" ("No es mi trabajo, es mi pasión"), que se describe y detalla la forma de ser de la empresa, y que son los propios colaboradores, los mismos que comunican el ambiente y posibilidades de carrera.

El estudio de la revista Fortune (2004), publicó las diez grandes empresas para trabajar, que fue realizado en diferentes países, y entre las características que destacaban es que los empleados se sentían satisfechos en trabajar para una empresa con una cultura distintiva y una

misión social clara, lo que hace que se sientan altamente motivados y contribuyen externamente clientes muy satisfechos y un exitoso desempeño del negocio.

En este estudio indicado, dentro de las diez empresas, se encuentra a Pret A Manger, que tiene dentro de su estrategia de reclutamiento soluciones creativas para la retención y atracción del personal. Pret A Manger fue fundada en 1986, se caracteriza por ofrecer alimentos de alta calidad con un servicio rápido y amable, proporcionando el máximo control de la marca. En 1999, se crearon los equipos de recursos humanos y formación. Los valores fundamentales son: pasión por la comida, apasionado de las personas, Apasionado por Prêt. Los clientes y empleados son apreciados y respetados. Su cultura de honestidad, el individualismo, la apertura y apoyo, por hablar, hacer, escuchar, revisar y medir. Pret A Manger nunca olvida que sus trabajadores hacen toda la diferencia, siendo el corazón y el alma de la empresa. Los programas de remuneración y oportunidades de carrera los toman muy en serio; entrenan y desarrollan, en general, invierten en su gente, realizan premios, concursos, etc. Tienen una cultura de puertas abiertas, así también se implica la personal en la toma de decisiones, en especial en los procesos de selección, tienen la responsabilidad de la formación y la comunicación del nuevo colaborador.

CASOS DE ÉXITO EN EL ECUADOR

Zabala & Jervis (2014) indicaron los trabajos que la Revista Ekos ha realizado desde hace diez años, con el concepto de Great Place To Work (Excelente Lugar para trabajar), para mejorar la propuesta de valor hacia los colaboradores de empresas ecuatorianas, y en esta ocasión se enfocó en la percepción de los estudiantes de últimos años de universidad y la población económicamente activa, acerca de los lugares más atractivos para trabajar y los motivos de su decisión.

Zabala & Jervis (2014), indicaron que en este primer estudio de Employer Branding, se enfatizó en conocer las características de las empresas públicas y privadas, que atraen a los profesionales y los resultados son los siguientes:

Tabla 3
EMPRESAS PRIVADAS QUE QUEDARON EN LOS TRES PRIMEROS PUESTOS EN EL RANKING DE LOS MEJORES LUGARES DONDE TRABAJAR

EMPLOYER BRANDING	CLARO	BANCO DEL PICHINCHA	TELEFÓNICA
ORIGEN	Nace de una fuerte inversión en	Su compromiso con el	Nace de la interacción entre

	su formación	aprendizaje y desarrollo constante	empresa, colaborador y cliente
Enfoque de marca empleador	Invertir en el desarrollo profesional	Propio poder de la marca Banco Pichincha, como referente de solvencia y confianza y orgullo	Crear una cultura propia de compañía: empleados orgullosos, clientes satisfechos. Esa imagen es la que se irradia al exterior.
Programas de gestión de marca empleador	*Desarrollo profesional *Liderazgo *Innovación y desarrollo de proyectos	*Programa de Trainees; *Convenios cooperación universidad; *Acuerdos y pactos de Responsabilidad Social y cuidado al Medio Ambiente; *Paquetes salariales y beneficios atractivos *Oportunidades de aprendizaje y desarrollo	*Atraer y retener al mejor talento *Creación de Cultura de Excelencia. *Programa Talentum
Pilares fundamentales	*Atracción y retención de personal, con las características de: *Plantearse retos *Socialmente responsables *Deseen dejar una huella en beneficio de la colectividad.	*Alineamiento con la estrategia, *Confianza y solvencia, *Equidad interna. *Presencia nacional e internacional. *Mejoramiento continuo	*Líderes responsables de la motivación de su equipo * Excelencia de servicio * Innovación de productos y servicios.

Elaboración propia, Fuente Zabala & Jervis (2014)

Tabla 4
EMPRESAS PÚBLICAS QUE QUEDARON EN LOS TRES PRIMEROS PUESTOS EN EL RANKING DE LOS MEJORES LUGARES DONDE TRABAJAR

EMPLOYER BRANDING	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	CNT	IESS
ORIGEN	Colaboradores comprometidos que creen en firmemente en el cambio educativo del país	El crecimiento personal y profesional, de sus colaboradores , es para CNT un eje de acción vital.	Motivación y formación, lo validan como una entidad atractiva en donde trabajar
Enfoque de marca empleador	Desde la visión del líder, que fomenta una cultura de corresponsabilidad en la transformación educativa.	*Sólidos procesos administrativos y políticas de talento humano; *Adecuado proceso de selección, contratación Remuneración competitiva, desarrollo y formación continua, seguridad y salud ocupacional,	*Estrategia de atracción de talento *Prestación de salud

		*Buen clima laboral y estabilidad laboral *Gestión de desempeño.	
Programas de gestión de marca empleador	*Difusión hacia afuera el mensaje: Transformar la educación, misión de todos * Difusión interna: "Juntos transformamos la educación". *Políticas de comunicación coherentes *Formación de líderes voceros *Impulsar difusión de cultura y el rol del servidor público; *Apertura de espacios de diálogo	*Modelo de Responsabilidad Social Corporativa *Bienestar integral de nuestros colaboradores . *Pausas activas *Condiciones ergonómicas adecuadas de trabajo y entorno; *Equidad salarial; *Estímulo de principios éticos,	*Inversión en edificios, equipamiento o e infraestructura. *Servicios y productos diversificados *Atender de manera eficiente a los afiliados *Cumplir con el Plan Nacional del Buen Vivir *Cumplir las metas e indicadores anuales
Pilares fundamentales	*Seleccionar y capacitar a los mejores perfiles profesionales; *Contar con talento comprometido y que tenga las competencias idóneas para formar parte de este gran proyecto. *Implementación del nuevo modelo de gestión educativa, *Cambiar el paradigma de que lo público es malo e ineficiente. *Entregar un servicio y una atención ciudadana de calidad	• Sólido proceso de comunicación e información. • Estímulo de la integridad y transparencia en toda la gestión empresarial • Un consistente proceso de desarrollo y formación *Medición de clima laboral y su plan de acción *Las políticas de gestión salarial justo y equitativo	Mejorar la reputación del Instituto *Políticas de tthh enfocada a atraer, incentivar y retener candidatos *Aplicar estrategias de desarrollo: motivación, promoción interna, formación, capacitación, etc

Elaboración propia: fuente Zabala & Jervis (2014)

7. Posibilidades de Desarrollo Profesional y Empresa exitosa en su sector	(5,36%)
8. Buena Imagen Comercial	(4,56%)
9. Ambiente de trabajo agradable	(4,02%)
10. Orgullo de pertenencia	(3,80%)
11. Otras razones	(30,30%)

Fuente: Zabala & Jervis (2014)

EL EMPLOYER BRANDING EN LAS STARTUPS

Una *startup*, la definió Novoa (2013) como una organización nueva, un emprendimiento, en especial las que se especializan en área tecnológica, con crecimiento a mediano y largo plazo.

En este tipo de empresas, según lo mencionado por Aguado & Arensburg (2015) pese a ser de recursos limitados, existen otras opciones que deben ser más creativas, para atraer talento, como por ejemplo, lo que se denomina, *stock options*, que consiste en que al momento de alcanzar los objetivos trazados, se podrá adquirir participaciones de la empresa entre otras opciones, con lo que una vez determinadas, el *Employer Branding* debe difundirse y comunicarse, en especial utilizando la tecnología como aliada: blogs, videos, foros, redes sociales como LinkedIn u otros, consiguiendo crear una imagen atractiva para atraer a talento; así también, continúan los autores, trabajar en la cultura de que los colaboradores sean embajadores de la marca empleados y sobre la experiencia startup.

Por tanto, la estrategia de implementación del *Employer Branding*, según el criterio de Aguado & Arensburg (2015) no es de exclusividad de las medianas y grandes empresas, sino que, según la creatividad de los directivos, es aplicable hasta en las empresas de reciente emprendimiento.

Con lo indicado, se establece que la estrategia de *Employer Branding* tiene como pilar fundamental la *employer value proposition* (EVP), conforme lo estableció Aguado (2015) acerca de que la propuesta de valor al empleado, cumple cinco características: 1) Vinculación con el negocio: que es conocer los puntos clave de la cadena de valor del negocio y lo que se espera del personal; 2) Importancia de los atributos de la EVP, acorde a las prioridades de los nuevos y actuales colaboradores, para poder desarrollar el sentido de pertenencia de la marca empleador; 3) Realidad en el cumplimiento de la EVP, para evitar decepciones o frustraciones en los colaboradores; 4) Diferenciación, conocer la cultura de la empresa y también tener presente la de las otras empresas, para ser consciente de los atributos diferenciadores de una empresa u otra; y, 5) Foco, al momento de definir la EVP, que contenga poco atributos para que sea recordada y asociada la empresa con los mismos.

Tabla 5

Razones para trabajar en el Sector privado- Universidades

1. Buena remuneración económica	(10,30%)
2. Beneficios atractivos	(7,45%)
3. Estabilidad Laboral (Seguridad del empleo)	(6,85%)
4. Crecimiento Personal	(6,27%)
5. Posibilidades de Desarrollo Profesional	(5,90%)
6. Empresa exitosa en su sector	(5,86%)
7. Buena Imagen Comercial	(4,49%)
8. Capacitación	(4,42%)
9. Ambiente de trabajo agradable	(4,05%)
10. Oportunidades para viajar o trabajar en el extranjero	(3,98%)
11. Otras razones	(40,42%)

Fuente: Zabala & Jervis (2014)

Tabla 6

Razones para trabajar en el Sector privado - PEA

1. Buena remuneración económica	(12,73%)
2. Flexibilidad de la jornada laboral	(7,82%)
3. Beneficios atractivos	(7,17%)
4. Crecimiento Personal	(6,86%)
5. Estabilidad Laboral (Seguridad del empleo)	(6,52%)
6. Capacitación	(5,50%)

Así también, la comunicación se convierte en otro pilar fundamental en la implementación del *Employer Branding*, concluyendo así Aguado (2016), que los activos intangibles de una empresa tienen un lugar muy relevante en el compromiso y satisfacción de los colaboradores y es necesario comunicar su estrategia, para captar o retener talento y que exista una alineación en una filosofía de trabajo, se debe establecer una idónea comunicación entre todos los *stakeholders* de la organización; lo que se verá reflejado en el trato con los clientes y, en los resultados de la compañía.

CONCLUSIONES

En la actualidad, las personas con el talento que requieren las organizaciones para cumplir con sus objetivos, a más de la parte económica, desean sentir pasión por lo que hacen, contar con oportunidades de desarrollo y estar constantemente motivados, por lo que la propuesta de valor al empleado, debe ser única y diferenciada y que se considere la prioridad del mismo colaborador; por tanto, las empresas deben focalizarse en diseñar estructuras que reflejen los atributos que tienen, para ser una oferta interesante en donde trabajar. Carrión (2013), indicó que la gente quiere: un trabajo motivante, desarrollo personal y profesional, conciliación con su estilo de vida, buenas relaciones entre compañeros y jefes, recompensas, etc.; por lo que, la propuesta de valor debe de ser construida, según lo indicado nuevamente por Carrión (2013), en aspectos operacionales: salario, capacitación, planes de carrera, etc.; y, aspectos soft: cultura, valores, etc. y cultura de liderazgo.

Así también en la investigación realizada por Fernández Lores (2012) concluyó que, aunque el *Employer Branding* es una disciplina nueva, al implementarla como parte de la estrategia de Recursos Humanos, de manera adecuada, obtendrá personal comunicado, capacitado y comprometido, para ser embajadores de su propia empresa y de sus marcas y encaminarse al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Este proceso comprende fases que deben ser desarrolladas, desde la construcción de la marca empleador hasta la planificación de acciones para la atracción y retención de talento, con la ayuda de cada una de las áreas que conforman la empresa y de la mano el manejo de un eficiente sistema de comunicación interna, hará que se genere el compromiso, logrando así, un cambio de cultura y filosofía de trabajo que hará empleados más proactivos y comprometidos en sus labores; siendo esto, positivo para la empresa, ya que se verá reflejado en mejoras de servicio y con ello captación de clientes y aumento en ventas.

Las empresas que han desarrollado la pasión por su trabajo, son las que tienen éxito en la atracción, retención y con el compromiso de sus empleados, creando un sentimiento de identidad; y justamente estas empresas son las que se preparan para la guerra de obtención del escaso talento, ya que son las que mejor entienden el marketing de los empleados y conocen que no es un proceso a corto plazo.

Finalmente, según lo mencionado por Aguado & Avilés (2012) una EPV (Employer Value Proposition) organizada y difundida será estratégico para el posicionamiento de la empresa como empleador referente para atraer talentos y generar un gran sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores, siendo este el mayor valor que se logrará con esta implementación.

LIMITACIONES

En Ecuador, la cultura de crear una marca empleador sólida, se está desarrollando, por lo que al momento, resulta prematuro conocer el grado de madurez que se está atravesando, tanto en empresas multinacionales, como nacionales y/o familiares, aunque si es palpable que existen en las mismas, programas formales y no tan formales, que han dado pauta, para que los colaboradores se identifiquen y comprometan con la empresa; por lo que, cabe investigar a futuro el impacto de los mismos, en las diversas organizaciones, para medir el grado de madurez de implementación del *Employer Branding*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Biswas, M., & Suar, D. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7.
- Aguado Hernández, M., & Avilés Chingate, Y. (2012). Como transmitir la propuesta de valor al empleado. *MK Marketing + Ventas*.
- Aguado, M. (2015). Employer branding e investigación de mercados. *Marketing + Ventas*, 58-67.
- Aguado, M. (2016). hacia una nueva gestión de los Recursos Humanos: Marketing interno y Employer Branding. *Marketing + Ventas*, 66-73.
- Aguado, M., & Arensburg, I. (2015). Las limitaciones de las startups ante la atracción de talento. *Capital Humano*, 34-36. Recuperado el agosto de 2016
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management Volume 4 Number 3*, 186 - 206.
- Arachchige, B., & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of

- Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. VIII(3).
- Bajuk, L. (2014). Employer Branding, Nueva estrategia para retener al personal. *Revista de Negocios del IEEM*, 68.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *Bringing the best of Brand Management to people at work*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Belinchon, I. (2006). La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral. *Training & development Digest*, 46-51.
- Betanzos, N., Andrade, P., & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25-43.
- Blasco, R. (Junio de 2004). Reclutamiento y selección de personal: Viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista de Psicología*, 4(1), 91-122.
- Blasco-Lopez, M. F., Rodríguez Torodo, A., & Fernandes Lores, S. (2014). Employer Branding: Estudio multinacional sobre la construcción marca-empleado. Madrid.
- Bredwell, J. (Mayo de 2006). Employer Branding Fun or fundamental? *Sales & Service Excellence Essentials*, pág. 8.
- Carrión Moroto, J. (Septiembre de 2013). *Capital Humano.*, 26(279), 30-32. Recuperado el 2016
- Cascio, W. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 2014, 121-128.
- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: Predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2).
- Díaz Gil, A. (2014). Liderazgo. *Capital Humano*, 16-18.
- Díaz, A. (julio/agosto de 2014). La ciencia y el arte en la gestión de marcas para atraer y fidelizar talento. (Spanish). España.
- Edelma, R. (2010). trust: 2010 Edelman Trust Barometer Executive Summary. US.
- Esteban, J. A. (2012). Creación de Valor de Recursos Humanos a través del desarrollo de la marca empleador. *Harvard Deusto Business Review*.
- Gavilán, D., Avelló, M., & Fernández, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*.
- Gómez, C. (2011). *Employer Branding*. Bogota: Casa Lleras.
- Goncer Rodríguez, C. (noviembre/diciembre de 2013). www.marketingmasventas.es. Recuperado el 2015, de www.marketingmasventas.es.
- Great companies to work for: the people management perspective. (2004). *Fortune*.
- Iglesias Poli, N. (Jun de 2012). Employer Branding ¿Por qué le interesa a marketing? *MK Marketing + ventas*, 26(280), 68-73.
- Jiménez Hernández, R., Bustamante Valenzuela, G., & Bustamante Valenzuela, A. (2012). Compromiso organizacional: Una garantía de las pequeñas y medianas empresas. *Volume 7 (Number 2)*. Baja California, México: Global Conference on Business and Finance Proceedings .
- Jiménez, A. (Octubre de 2011). Ser y parecer una extraordinaria empresa para trabajar. *Revista de Comunicación*, 10-11. Recuperado el 2016
- Jiménez, A. (junio de 2014). Entrevista ALFONSO JIMÉNEZ - PRESIDENTE PEOPLE MATTERS. *Revista EKOS*. Recuperado el 2016
- Jimenez, A., & Capell, I. (2011). NH HOTELES: Lecciones sobre Employer Branding. *Marketing & Ventas*.
- Jiménez, A., Pimentel, M., & Echeverría, M. (2002). *España 2010: mercado laboral : proyecciones e implicaciones empresariales*. España: Díaz de Santos.
- Kotler, P. (1997). EL DESAFÍO DE CREAR EXPERIENCIAS. *Estrategia Magazine*, 1-4.
- López Mas, J. (Julio de 2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 8(15), 25-36. Recuperado el Junio de 2016
- Martínez Mapel, G. (Noviembre de 2013). "Estrategias de Comunicación Interna en la Empresa". Veracruz, Mexico.
- Mejías Arismendi, L. (Abril de 2010). El endomarketing como estrategia para el reclutamiento de personal. *El endomarketing como estrategia para el reclutamiento de personal*. Caracas, Venezuela.
- Melo Chaves, C. (15 de Febrero de 2011). Retención de clientes - Cliente interno. Bogotá, Colombia.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, , 61-89.
- Moreno Pérez, C. (Noviembre de 2009). "Employer Branding. La gestión de marcas para atraer y retener el talento", Miriam Aguado y Alfonso Jiménez. *Capital Humano*, 22(237), 140-41.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust Theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 20-38.
- Novoa, J. (Mayo de 2013). *El Blog Salmon*. Obtenido de <http://www.elblogsalmon.com/categoria/conceptos-de-economia>.
- O'Reilly, C., & Chatman. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification, and

- internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 492-499.
- Patrón Cortés, R. M. (2013). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: estudio comparativo en una empresa con operación global. *The Andhuac Journal: Business and Economics*, 13(2), 9-26.
- Randstad. (2015). *Informe internacional de tendencias en RRHH: posiciones y salarios 2015*. Madrid.
- Rodríguez Tarodo, A. (2012). EMPLOYER BRANDING" : UN ESTUDIO SOBRE LA CONSTRUCCION DE LA MARCA EMPLEADOR. Madrid, España.
- Roque, D., & Neves, J. (2010). Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 223-234.
- Sanchez Hernández, M., & Barriuso Iglesias, M. (2007). *EXPLORANDO LA RELACION ENTRE LA REPUTACION CORPORATIVA Y EL EMPLOYER BRANDING*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234846>
- Stariņeca, O. (2015). Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics and Business* , 58-63.
- Tejada, M. (2015). Employer Branding, cuando la percepción puede convertirse en realidad. *Capital Humano*(300), 36-39.
- Vásquez Mireles, R., Mejía, Y., Rodríguez, B., & Ponce Dávila, M. (2014). RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. Coahuila, México: Global conference on business and finance proceedings.
- Villafañe, J. (2013). Etica y conciliación: Retos del nuevo empleador. *DOSSIER LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ESPAÑA*.
- Zabala, V., & Jervis, C. (Junio de 2014). Employer Branding, la importancia de Ser y Parecer. *Ekos Negocio*, 33-56.

ANEXO 1

Tabla 1
Los Valores del buen empleador

Merco Personas considera 3 valores y los evalúa a partir de 15 variables:

CALIDAD LABORAL	
1°	Salario
2°	Desarrollo Profesional
3°	Motivación y Reconocimiento
4°	Relación con los mandos inmediatos
5°	Conciliación
MARCA EMPLEADOR	
6°	Imagen en la sociedad
7°	Atracción del talento
8°	Recomendación
9°	Éxito empresarial
10°	Sector atractivo
REPUTACION INTERNA	
11°	Valores éticos y profesionales
12°	Igualdad y diversidad
13°	Liderazgo alta dirección
14°	Identificación con el proyecto empresarial
15°	Orgullo de pertenencia

Fuente: Villafañe (2013) p.54

ANEXO 2

Tabla 2

Ranking de empresas en España

Puesto	Calidad Laboral Empresa 2012
1°	MERCADONA
2°	GOOGLE
3°	INDITEX
4°	IBERDROLA
5°	TELEFONICA
6°	SANTANDER
7°	MICROSOFT
8°	APPLE
9°	REPSOL
10°	BBVA
Puesto	Marca Empleador Empresa 2012
1°	INDITEX
2°	APPLE
3°	MERCADONA
4°	GOOGLE
5°	SANTANDER
6°	EL CORTE INGLES
7°	COCA COLA
8°	MICROSOFT
9°	TELEFONICA
10°	IKEA
Puesto	Reputación interna Empresa 2012
1°	MERCADONA
2°	INDITEX
3°	GOOGLE
4°	IKEA
5°	SANTANDER
6°	APPLE
7°	MICROSOFT
8°	ONCE
9°	IBERDROLA
10°	EL CORTE INGLES

Fuente: Villafañe (2013) p.54

