

## EXPLORANDO LA RELACIÓN ENTRE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y EL EMPLOYER BRANDING

M<sup>a</sup> Isabel Sánchez Hernández, Universidad de Extremadura

M<sup>a</sup> Cristina Barriuso Iglesias, Universidad de Extremadura

### RESUMEN

El propósito de esta comunicación consiste en examinar la relación existente entre la reputación corporativa y el *employer branding*. Partiendo del concepto ampliamente difundido de reputación corporativa y utilizando la herramienta de reciente creación *RepTrack Pulse*, que considera el entorno de trabajo como uno de los siete factores determinantes del indicador, nos adentramos en el concepto menos desarrollado de *employer branding*. A continuación se exploran los elementos de *employer branding* presentes en las empresas españolas con mejor reputación corporativa y concluimos que, aunque la creación de marca como buen lugar para trabajar por sí sola no conduce de manera directa a niveles elevados de reputación corporativa, sí podemos decir que las empresas con altos niveles de reputación son en mayor o menor medida lugares excelentes para trabajar.

**PALABRAS CLAVE:** reputación corporativa, *employer branding*

### RESUMO

O propósito do trabalho é examinar a relação existente entre a reputação corporativa e o *employer branding*. A partir do conceito largamente difundido de reputação corporativa e com a utilização da ferramenta de recente criação, o *RepTrack Pulse*, que considera o ambiente de trabalho como um dos sete fatores determinantes do indicador, aprofundamos no conceito menos desenvolvido de *employer branding*.

A continuação são explorados os elementos do *employer branding* presentes nas empresas espanholas que têm a melhor reputação corporativa e concluimos que, ainda que a criação de marca como um bom lugar para trabalhar por si só não conduz de maneira direta a níveis elevados de reputação corporativa, sim pode ser afirmado que empresas com altos níveis de reputação são em maior ou menor grau lugares excelentes para trabalhar.

**PALAVRAS CHAVE:** reputação corporativa, *employer branding*

## 1. INTRODUCCIÓN

En una economía basada en el conocimiento en que las organizaciones compiten en un entorno intensamente globalizado, existe un claro desequilibrio entre oferta y demanda de capital humano cualificado, capaz de generar valor añadido para las mismas. Surge, de este modo, el concepto relativamente reciente de *employer branding* que, utilizando las herramientas del marketing como ciencia social, es aplicado a la gestión de los recursos humanos en un intento de diferenciación por parte de las organizaciones en relación a sus homólogas para conseguir atraer, motivar y retener los mejores talentos posibles.

El interés por dicha práctica en el terreno de la gestión no se corresponde con una abundancia de literatura académica, lo que nos lleva a analizar sus implicaciones desde la doble perspectiva del marketing y de la dirección de recursos humanos.

Podemos afirmar que en su corta existencia la gestión de la marca del empleador –*employer branding*– pasa de ser una práctica interesante a convertirse progresivamente en un imperativo de negocio.

La reputación corporativa, por otra parte, de amplia difusión tanto en el terreno académico como en el organizativo, constituye el pilar que da valor e integra un amplio elenco de activos intangibles. El análisis de *employer branding* como uno de los indicadores clave de la reputación corporativa en materia de recursos humanos supone un avance en la tangibilización y posibilidad de medición de los elementos que incorpora.

## 2. REPUTACIÓN CORPORATIVA

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*), tanto internos como externos. En palabras de Croft (2003, p.9) es “*la suma de los valores que los grupos de interés atribuyen a la compañía, basados en su percepción e interpretación de la imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo*”. La reputación corporativa va más allá del concepto de imagen, en tanto que la imagen puede crearse pero la reputación hay que saber ganársela. Es en definitiva el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo de su trayectoria y describe la mayor o menor capacidad de la misma para crear y distribuir valor a los mencionados grupos de interés.

A pesar de que la reputación corporativa es uno de los intangibles más importantes de las empresas, viene siendo muy difícil medirla y por tanto, gestionarla. Recientemente, el Foro de Reputación Corporativa<sup>1</sup> ha presentado una herramienta de medida al que se ha denominado *Rep Track Pulse*, elaborado por el Reputation Institute<sup>2</sup>. Se trata de una metodología que surge de un estudio de 750 empresas en 26 países. Según este indicador, la construcción, mantenimiento y consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de distintas piezas como pueden ser la ética y el buen gobierno, la innovación, la calidad de productos y servicios, un buen entorno de trabajo, preocupación por la responsabilidad social corporativa, consecución de buenos resultados financieros y un fuerte liderazgo con visión de futuro. Gestionar la reputación implica entonces gestionar la realidad cotidiana de la organización y asegurarse de que esta gestión es percibida por los grupos de interés.

Dentro de las siete dimensiones que contempla esta medida de la reputación corporativa y que mostramos en la Figura 1, son ya muchas las organizaciones que están poniendo en práctica estrategias de construcción de su propia marca corporativa como empleadores con la finalidad de atraer a los mejores talentos del mercado de trabajo al mismo tiempo que consiguen motivar y retener a los mejores empleados que ya están formando parte de la compañía y que desarrollan allí una carrera profesional de éxito. A este conjunto de prácticas es a lo que se le conoce como *employer branding*.

Y es que algunos estudios, como por ejemplo el llevado a cabo por The Cherson Group (2002), indican que aproximadamente el 80% de las personas encuestadas dicen preferir trabajar en una compañía con excelente reputación que para una con mala reputación, incluso por un salario menor. El estudio revela también que los factores más importantes en la determinación de la reputación de una organización como lugar para trabajar son

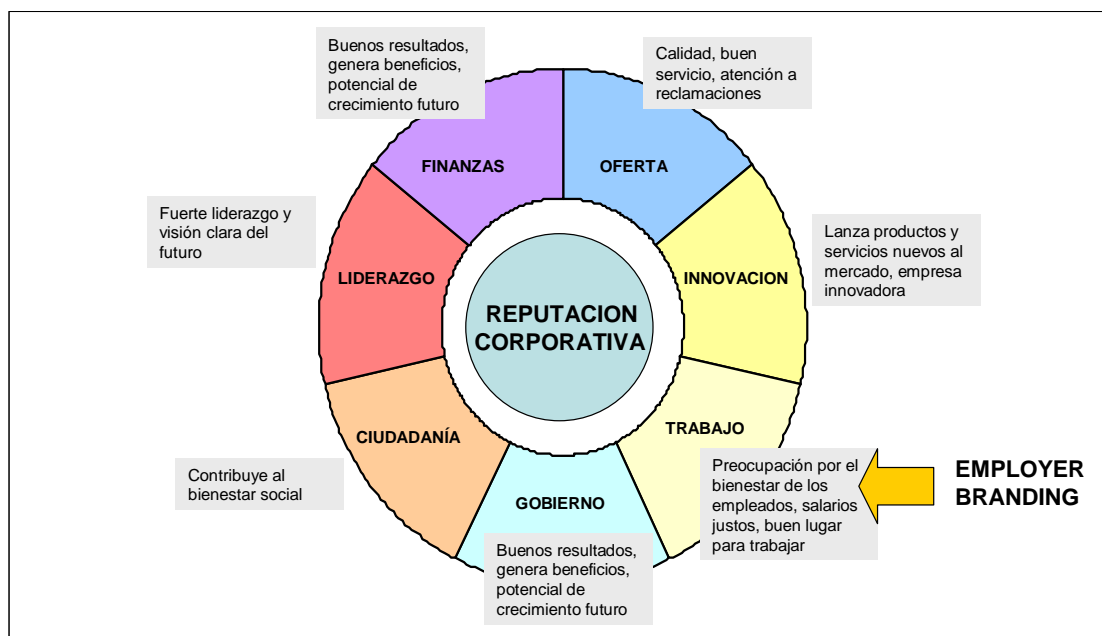
---

<sup>1</sup> El Foro de Reputación Corporativa es la organización española representante del Reputation Institute, formada por grandes empresas como Repsol, Telefónica o Iberia entre otras y tienen como objetivo principal ser el referente de reputación corporativa en España.

<sup>2</sup> El Reputation Institute es una consultora privada de ámbito internacional, fundada en 1997 y que tiene como misión avanzar en el conocimiento sobre reputación corporativa y ayudar a las empresas a crear valor a través de la puesta en marcha estrategias coherentes de reputación.

el trato que se da a los empleados y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Sólo en el caso de personas con rentas elevadas se señalaban como factores prioritarios a la hora de determinar la reputación del lugar de trabajo la salud financiera de la compañía o las condiciones del mercado.

Figura 1: Elementos del indicador de reputación corporativa



Fuente: Elaboración propia a partir del Rep Track, 2006.

Señalamos como dato de interés que según el último informe global sobre reputación corporativa, el *Reptrak Pulse* del Reputation Institute (2006), entre las 200 empresas con mejor reputación se encuentran 10 empresas españolas, objeto de nuestro análisis y que mostramos a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1: Empresas españolas con mejor reputación corporativa en 2006

Posición en el Ranking	Empresa	Puntuación
nº 29	Mercadona	78
nº 37	Grupo Leche Pascual	77,06
nº 46	Ebro Puleva	76,60
nº 48	Sol Meliá	76,33
nº 59	El Corte Inglés	75,32
nº 97	Inditex	72,64
nº 177	Renfe	68,35
nº 188	Corporación Mapfre	67,73
nº 200	Prosegur Compañía de Seguridad	67,19

Fuente: Elaboración propia a partir del informe Retrak Pulse 2006

Llegados a este punto y dado que hemos visto que la dimensión “entorno de trabajo” es tan solo una de las siete dimensiones que conforman el indicador de reputación, cabe preguntarse cual es la relación que existe entre la

reputación corporativa en sentido global y la marca como empleador en particular. Pero antes, conviene profundizar en el concepto y alcance del *employer branding*.

### 3. CONCEPTUALIZACIÓN DE *EMPLOYER BRANDING*

#### DEFINICIONES

Las prácticas de *employer branding* parten de la premisa esencial de que capital humano es el activo más valioso de las organizaciones, de forma que una adecuada inversión en el mismo puede suponer un desempeño superior. De este modo, basándonos en el enfoque de recursos y capacidades, las características diferenciales de los recursos de una organización pueden generarle a ésta una ventaja competitiva sostenible; si dichos recursos son poco frecuentes además de valiosos, no sustituibles y difíciles de imitar, la organización que los posea marcará distancia con sus competidores (Barney, 1991). En este sentido, el marketing externo de *employer brand* posiciona a la organización como un lugar atractivo para trabajar y pretende atraer a los mejores candidatos. El marketing interno, por otra parte, genera una plantilla difícil de imitar por otras organizaciones, actuando como elemento de retención de los mejores talentos, de tal forma que sea posible construir una ventaja competitiva sostenible.

Aunque, como hemos visto, la imagen de una organización como empleadora es uno de los siete componentes de la reputación corporativa, la visión y amplitud concedida a este término en el terreno académico y en el profesional de la mano de las más prestigiosas consultoras, es sumamente variable. En la Tabla 2 se exponen algunas definiciones del concepto *employer brand* y se ponen de manifiesto las convergencias existentes en su consideración.

Como puede observarse en esta selección de conceptualizaciones del término, existe plena coincidencia en que el mercado objetivo de *employer branding* está constituido por los empleados actuales y los potenciales, aunque algunos autores consideran además otros *stakeholders*; con carácter subyacente, se deduce que genera una ventaja competitiva y que constituye un elemento de diferenciación para las organizaciones que compiten en el mercado laboral por la captación, selección y retención de los mejores talentos posibles.

Adicionalmente cabe apuntar que en la década que transcurre desde que aparece en la literatura académica el concepto de *employer branding* hasta hoy se ha podido constatar cómo el término se ha ido vinculando paulatinamente al concepto de reputación corporativa como parte integrante del mismo, a pesar de tener entidad propia, hasta llegar a concretarse en el modelo que ya se apuntaba en este trabajo en la Figura 1. Así mismo, pensamos que la acotación del término no está concluida y que dada su relativa novedad en el campo de la estrategia empresarial y su naturaleza eminentemente holística, irán surgiendo en los próximos tiempos nuevas aportaciones de diferentes áreas que vayan perfilando sus dimensiones y su alcance. Es verdad también que la literatura académica va por detrás de la práctica profesional en lo que al *employer branding* se refiere y creemos que la investigación empírica y académica en este sentido es necesaria para poder avanzar tanto en el concepto como en la implementación de estrategias bien concebidas generadoras de ventajas competitivas para la empresa.

Tabla 2: Conceptualización de *Employer Branding*

Referencia	Employer Branding
Ambler y Barrow, 1996	<i>Atracción de candidatos para cubrir puestos de trabajo en base a la percepción y la valoración que hacen de la imagen de la empresa.</i>
Dell y Ainspan, 2001	<i>Prácticas encaminadas a caracterizar una organización como empleadora diferenciándola y mostrando los atributos que la convierten en un lugar deseable para trabajar. Incluye los valores corporativos, el sistema de gestión y las políticas y comportamientos encaminados a atraer, motivar y retener tanto a los actuales como a los potenciales empleados.</i>
Bergstrom et al., 2002	<i>Técnicas conducentes a un único objetivo: generar un exclusivo y fuerte vínculo emocional entre la organización y su audiencia, de forma que obtenga una lealtad que de ningún otro modo podría obtenerse.</i>
Backhaus y Tikoo, 2004	<i>Esfuerzos de una firma para promocionarse, tanto dentro como fuera de la organización y ofrecer una clara visión de lo que la diferencia y la hace más deseada como lugar en el que trabajar.</i>
Sullivan, 2004	<i>Estrategia específicamente concebida a largo plazo para gestionar la disposición y las percepciones de los empleados actuales, potenciales y otros stakeholders en todo lo relativo a una empresa determinada”</i>
Armstrong, 2006	<i>Creación de una imagen de marca de la organización para potenciales empleados. Dicha imagen estará influenciada por la reputación de la organización como negocio así como por su reputación como empleadora.</i>
Belinchón, 2006	<i>Indicador de la imagen o marca del empleador que engloba los conceptos de reputación corporativa, acción social y empleador de referencia.</i>
People in Business, 2006	<i>Concepto concebido<sup>3</sup> para ayudar a las organizaciones a generar un elevado grado de compromiso de los empleados hacia la “marca para la que trabajan” y a competir de un modo más eficiente por el talento en el mercado laboral</i>
Versant Works, 2006	<i>Instrumento de marketing para dar a conocer la empresa como un lugar único en el que trabajar, tanto a los empleados actuales como a los potenciales.</i>

Fuente: Elaboración propia

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

*Employer branding* es un concepto que se sustenta en dos áreas organizativas esenciales, marketing y recursos humanos, de forma que las bases teóricas que lo soportan surgen de teorías vinculadas a ambas áreas.

- Primer fundamento teórico: El contrato psicológico

Entre las diversas perspectivas teóricas que conforman la nueva visión de la gestión de los recursos humanos están las que enfatizan los vínculos entre la organización y las personas relativas al *compromiso organizativo*. Según Buchanan (1974) existen tres componentes diferenciados en el concepto de compromiso organizativo: la

<sup>3</sup> La Consultora británica People in Business se atribuye la invención del concepto Employer Brand® a principios de los 90.

identificación o adhesión personal a los objetivos y valores de la organización; la implicación, entendida como una inmersión psicológica en las actividades del trabajo; y la lealtad, considerada como un sentimiento de afecto y apego hacia la organización.

Atendiendo a la nueva visión de la integración del individuo en la organización de Ariza *et al.* (2004) se debe incidir en el fomento y el refuerzo del contrato psicológico. Los autores se refieren al desarrollo del vínculo individuo-organización que conecta con la perspectiva cultural de la organización (Etzioni, 1975) desde la que se pretende conseguir el compromiso de los trabajadores y lograr una identificación con los objetivos de la empresa.

La acepción tradicional del contrato psicológico entre trabajadores y organización implica la promesa de lealtad del trabajador a cambio de seguridad en el empleo (Hendry y Jenkins, 1997). A raíz de la necesidad de grandes dosis de flexibilidad por parte de las organizaciones y los procesos continuados de *downsizing* y *outsourcing*, el contrato psicológico modifica sus términos, exigiendo el empleado formación y desarrollo de la carrera profesional a cambio de su esfuerzo y flexibilidad. En este punto, aparecen las prácticas de *employer branding* para limpiar la imagen negativa de muchas organizaciones (inmersas durante años en procesos de flexibilización con repercusiones negativas en los empleados) y mostrar una cara más amable potenciando los beneficios que ofrecen.

- Segundo fundamento teórico: Teoría de la equidad

La teoría de la equidad fue propuesta por Adams (1963). Según sus planteamientos, los empleados evalúan sus empleos comparando lo que ellos aportan con lo que ellos reciben a cambio. Huseman y Hatfield (1990) indican que los inputs de los empleados incluyen su esfuerzo, su tiempo, la lealtad a la organización y el acatamiento de las políticas organizativas. Los outputs, o lo que reciben a cambio, incluyen el salario y otros beneficios menos tangibles como el reconocimiento, el status y la sensación de un trabajo bien hecho.

De este modo, existe falta de equidad para un empleado cuando percibe como desigual la relación entre sus inputs y sus outputs en comparación con los inputs y outputs de otros individuos o grupos de referencia. Así, cuando una persona pertenece a una organización reconocida socialmente como “un buen lugar para trabajar”, el conjunto de outputs percibido resultará superior al de otros individuos que no pertenezcan a una organización con *employer branding* reconocido y diferenciado; es de esperar, por tanto, que los inputs de los primeros sean superiores, de tal forma que dichas contribuciones potencialmente mejores, redunden en beneficio de la productividad.

- Tercer fundamento teórico: Equidad de marca

Desde el punto de vista de marketing, siguiendo a Aaker (1991) la equidad de la marca es considerada como un conjunto de cualidades y responsabilidades vinculados con el nombre y los símbolos de una marca que se añaden o restan al valor provisto por el producto/servicio de una organización y/o a los clientes de dicha organización. En términos de *employer branding* la equidad de la marca se refiere al conocimiento de la marca por parte de los trabajadores actuales y potenciales y la diferente reacción de estos ante procesos similares de reclutamiento, selección y retención llevados a cabo por diferentes organizaciones en función de la equidad de marca asociada a las mismas. De tal forma que, si una organización no cumple lo que promete, no asume sus responsabilidades y no satisface, por tanto, las expectativas de los trabajadores actuales y potenciales, cualquier

esfuerzo posterior en *employer branding* será asociado con una imagen negativa de la organización como empleadora y restará valor a *employer brand* y viceversa.

#### Aspectos básicos de la gestión del *Employer Branding*

Como variable estratégica susceptible de ser gestionada en pro de generar ventajas competitivas a largo plazo, *employer branding* requiere necesariamente de una armonización perfecta entre el sentimiento corporativo interno y la imagen corporativa externa (Martin *et al.*, 2005). Para conseguir dicho objetivo el esfuerzo organizativo debe integrar múltiples aspectos que, siguiendo a Sullivan (2004) podrían concretarse en los siguientes:

- Generación de una cultura corporativa de participación de los empleados y una filosofía de mejora continuada
- Equilibrio entre buenas prácticas de gestión y elevada productividad
- Reconocimiento público de la organización como un lugar atractivo para trabajar. La presencia de la organización en ranking de publicaciones especializadas como “empleador de referencia” o “mejor lugar para trabajar”<sup>4</sup> contribuyen a la generación y difusión de una imagen/marca de empleador consistente con la cultura corporativa.
- Transmisión voluntaria y proactiva de información por parte de los empleados
- Circulación de informaciones favorables en medios de comunicación de masas: importancia de las relaciones públicas
- Consecución de un conjunto conocido de buenas prácticas que sean objeto de benchmarking
- Difusión entre los potenciales candidatos de un conjunto de buenas prácticas con objeto de mejorar la atracción de capital humano
- Medición del concepto, bajo la premisa esencial de que todo los recursos intangibles que pueden concretarse y medirse, son mejor gestionados.

#### Enfoque y acciones concretas para emprender un programa de *employer branding* y beneficios esperados

A pesar de las diferentes acepciones otorgadas al concepto de *employer branding*, podemos considerar que, con carácter integrador, las prácticas de un programa deberían dirigirse hacia cuatro frentes fundamentales (Belinchón, 2002):

- Empleados actuales, mediante el desarrollo de un manual de políticas de recursos humanos, que contemple la definición de valores y el modo de implantación de los mismos, disposición de un manual de acogida, sistemas de reconocimientos, recompensas y un plan de carrera, análisis y mejora del sistema de comunicación interno, programas de conciliación de vida profesional y personal, revisión del sistema de formación, etc.
- Antiguos empleados, mediante el establecimiento de programas de desvinculación (*outplacement*, salidas consensuadas, etc.), mantenimiento de un canal de comunicación específico (asociaciones.

---

<sup>4</sup> Estos índices forman parte del concepto más amplio de employer branding, que engloba indicadores de reputación corporativa, acción social, buen gobierno... (Belinchón, 2006)

reuniones periódicas...), programas de becas, subvenciones... para familiares de empleados y antiguos empleados.

- Empleados potenciales, mediante un mecanismo de gestión óptima de los currícula recibidos, revisión y actualización de procesos de selección, presencia en ferias de empleo, foros, portales de empleo, universidades..., compromiso con acciones sociales, deportivas, culturales, medioambientales y del ámbito académico.
- Sociedad en general, mediante la consecución de una buena reputación corporativa a través de una gestión óptima de los siete componentes ya comentados que la configuran.

Los beneficios esperados del desarrollo de *employer branding* de acuerdo con una encuesta llevada a cabo por The Economist en 2003<sup>5</sup> podrían concretarse en una reducción de los costes de reclutamiento, menor índice de rotación de la plantilla debido a un mayor nivel de retención, prescripción de los empleados en relación a su organización como un “buen lugar para trabajar”, compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales, mejora de la comunicación y, por último, incremento de la rentabilidad debido a una mejora de la productividad.

#### 4. ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LA RELACIÓN ENTRE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y EL EMPLOYER BRANDING

A raíz de todo lo dicho hasta ahora, cabría esperar un cierto paralelismo entre las empresas que encabezan las principales posiciones en cuanto a reputación corporativa y aquellas consideradas excelentes lugares de trabajo. Sin embargo, el estudio más ambicioso en esta materia, llevado a cabo por Dell y Ainspan (2001) en el marco de la Conference Board<sup>6</sup> tiene resultados en otra dirección. Dicho estudio tenía como objetivo comparar las prácticas de reputación corporativa y de *employer branding* con la intención de proporcionar medidas de benchmarking que ayudasen a las empresas a crear programas eficientes que comprometiesen a los empleados a través de la marca. Aproximadamente un 40% de las 138 organizaciones analizadas utilizaban *employer branding* como medida para mejorar su atractivo hacia los actuales y potenciales empleados. Si bien la experiencia en dichas prácticas era relativamente corta, la mayoría de las organizaciones concienciadas de su importancia, eran compañías con una imagen de marca corporativa no demasiado conocida entre el público en general, por ser empresas industriales, no dirigidas al consumidor final.

Con el objeto de clarificar esta relación hemos recurrido a la lista *Best Workplaces* que cada año elabora la consultora *Best Place to Work Institute* en 29 países y que puede ser considerado como uno de los estudios de clima laboral más importantes y exhaustivos de todo el mundo. En la lista Best-Workplaces-España 2006 aparecen en los diez primeros lugares Danone, Lilly, Roche Farma, Microsoft Ibérica España, Novartis Farmacéutica, American Express, Masterfoods Effem España, Royal Canin Ibérica, The Walt Disney Company Ibérica y Amgem y sorprende comprobar que no hay ninguna coincidencia entre estas empresas y las de mayor reputación corporativa en 2006 que mostrábamos antes en la Tabla 1.

---

<sup>5</sup> The Economist (2003): Employer branding Survey. Disponible en [www.employerbrand.com](http://www.employerbrand.com)

<sup>6</sup> La Conference Board es una organización global independiente que tiene por misión crear y diseminar conocimiento para ayudar a las empresas a conseguir tanto sus objetivos como los de la sociedad.



Para profundizar en las prácticas de *employer branding* llevadas a cabo por las empresas españolas de mayor reputación hemos procedido a examinar los ocho elementos descritos por Sullivan (2004) y las prácticas a las que se refiere el trabajo de Belinchón (2002) tanto en las páginas web de cada una de las empresas como en la prensa escrita y en publicaciones especializadas y a continuación resumimos las características más destacables.

**Mercadona**, encabezando la lista de 2006, es una compañía de distribución integrada dentro del segmento de supermercados, de capital cien por cien español. Mantiene un modelo de gestión basado en la calidad total que les ha llevado a considerar a los trabajadores como segundo objetivo de la empresa. Esto se refleja en una política de recursos humanos que contempla el empleo fijo en el cien por cien de los casos y paga el cien por cien del sueldo en casos de incapacidad laboral. Por otro lado, es bien conocida su política salarial, que supera la media de su sector y acaba de ampliar sus prestaciones con cinco meses de baja por maternidad. Además realiza proyectos de formación continua y ha inaugurado ya tres guarderías para sus empleados.

Para el **Grupo Leche Pascual**, los recursos humanos constituyen uno de los principales activos de la compañía. Potencian la promoción interna al tiempo que son conscientes de que atraen a los mejores profesionales, haciendo del Grupo una compañía admirada donde las personas quieren trabajar. Adicionalmente, la creación de empleo ha supuesto una constante desde su fundación, incluidas las épocas de crisis. Además han destinado casi 10 millones de euros en los últimos tres años a la formación de sus empleados.

**Sol Meliá**, apoyada en su cultura corporativa como elemento de atracción y retención, tiene un reclutamiento eficaz y proactivo. Conciben la formación como un proceso continuado al que se destina hasta el 1,5 por cien de los ingresos brutos. Es destacable su apuesta por la inserción laboral de mujeres víctimas de la violencia de género.

Por su parte la **Corporación MAPFRE** se destaca por llevar a cabo políticas de conciliación vida laboral-vida profesional. Los beneficios sociales que MAPFRE ofrece a sus empleados son muy valorados por éstos como la flexibilidad horaria, la reducción de jornada ante determinadas causas o el apoyo a la formación con la ayuda escolar para empleados e hijos de empleados. También existen otros beneficios emblemáticos en el grupo como la subvención del seguro de Salud para empleados, o las ayudas económicas para empleado e hijos de empleados con discapacidad. Destacan también por la reciente creación de una comisión de igualdad para avanzar en materia de conciliación laboral.

En **RENFE** llevan a cabo una gestión responsable de los recursos humanos y están comprometidos con la promoción de la no discriminación y el mérito, con la conciliación del trabajo y la vida familiar y con un buen clima laboral. Le dan mucha importancia a los medios de comunicación y participan activamente en todo tipo de eventos. Es destacable el proyecto de *e-learning* “Entren@” para la formación personalizada a través del acceso a Internet en los hogares de los empleados.

**Prosegur** Compañía de Seguridad quiere ser líder en la satisfacción y reconocimiento de sus empleados y para ello ha creado un programa de reconocimiento de la profesionalidad denominado “Programa Prosegur Plus”. El compromiso que mantiene el Grupo con sus empleados también implica la puesta en marcha de iniciativas que potencien fundamentalmente la comunicación interna.

Hasta aquí, las empresas que fomentan el *employer branding*. Las otras compañías consultadas del ranking no abordan las prácticas de *employer branding* en toda su extensión pero si mantienen elementos de balance entre la buena gestión y la rentabilidad y la potenciación de la imagen como empleadores fundamentalmente a través de

su página web. **El Corte Inglés** por ejemplo si mantiene una política de continua creación de empleo que se destaca por la inserción laboral de los más jóvenes, el refuerzo de los contratos laborales de carácter estable, el fomento de la promoción interna y un cuidado especial en las labores de formación y adecuación de las personas a la empresa. En **Ebro Puleva** además de combinar perfectamente las buenas prácticas de gestión con la rentabilidad, se preocupan por comunicar su balance social y apuestan por la fidelización de los empleados y en **Inditex** cabe destacar su plan de entrega gratuita de acciones a sus empleados.

## 5. CONCLUSIONES

El proceso de *employer branding* es por esencia holístico e integrador y debe presidir la gestión integral de los recursos humanos; además, es imprescindible un fuerte vínculo con el marketing para determinar los mejores criterios de gestión de marca que contribuyan a generar una reputación corporativa sólida percibida y valorada de ese modo por el mercado.

Una vez comprobado que la creación de marca como buen lugar para trabajar, por si sola no conduce de manera directa a niveles elevados de reputación corporativa, dado que la reputación también depende como hemos visto de otros factores, sí podemos decir que las empresas con altos niveles de reputación son en mayor o menor medida lugares excelentes para trabajar.

Son necesarios estudios empíricos de corte académico que generen conocimiento sobre la relación entre la reputación corporativa y las prácticas de buen empleador que sirvan para generar estrategias organizativas capaces de conseguir ventajas competitivas sostenibles a través de la atracción de los mejores profesionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.(1996): “Measuring brand equity across products and markets” *California Management Review*, 38 (3), pp 102-119
- ADAMS, J.S. (1963): “Towards an understanding of inequity”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nov, pp 422-436
- AMBLER, T y BARROW, S. (1996): “The employer brand”, *Journal of Brand Management*, 4, pp 185-206
- ARIZA, J.A., MORALES, A.F y MORALES, E. (2004): *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. McGraw-Hill, Madrid
- ARMSTRONG, M. (2006): *Handbook of Human Resource Management Practice (10 edition)*, Kogan Page, London
- BARNEY, J.B. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17, pp 99-120
- BACKHAUS, K. y TIKOO, S. (2004): “Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, 9, 5, pp 501-517
- BELINCHÓN, I. (2006): “La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral”. *Anales de Mecánica y Electricidad, Revista de la Asociación de Ingenieros del ICAI*, Vol. LXXX, Fascículo V, Sep-Oct, 2006
- BERGSTROM, A., BLUMENTHAL, D. y CROTHERS, S. (2002): Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review*; Fall, 2002, 5, 2/3 pp 133-142
- BUCHANAN, B. (1974): “Building organizational commitment, The socialization of managers in work organizations” *Administrative Science Quarterly*, 19, pp 533-546

- CHERENSON GROUP (THE) (2002): "Reputation study: company's financial condition not most important factor". Disponible en [www.cherensongroup.com](http://www.cherensongroup.com)
- CROFT, S. (2003). *Managing Corporate Reputation: The New Currency*, London, GBR: Thorogood.
- DELL, D y AINSPAN, N. (2001): "Engaging employees through your brand". Conference Board Report, Washington
- ETZIONI, E. (1975): *A comparative analysis of complex organizations*. The Free Press of Glecoe Inc, New York
- HUSEMAN, R.C. y HATFIELD, J.D. (1990): "Equity: the theory and the managerial matrix", *Training and Development Journal*, 44 (4), pp 98-102
- HENRY, C. y JENKINS, R. (1997): "Psychological contracts and new deals" *Human Resource Management Journal*, 7, pp 38-44
- MARTIN, G., BEAUMONT, P., DOIG, R., and PATE, J. (2005): "Branding: A new performance discourse for HR?" *European Management Journal*, 23, (1), pp 76-88
- NEVILLE, B.A., BELL, S.J. y MENGUE, B., 2005. "Corporate Reputation, Stakeholders and the Social Performance-Financial Performance Relationship". *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), 1184-1198.
- SULLIVAN, J. (2004): "Eight elements of successful employment brand" ER Daily, 23 February, disponible en <http://www.ere.net/articles>
- VERSANT WORKS: "Your employer brand. The key to employee engagement", disponible en [www.versantworks.com](http://www.versantworks.com)