

18 años de *Employer Branding* hacia una definición más precisa

18 Years of *Employer Branding* Towards a More Precise Definition

Susana Fernández-Lores

Universidad Complutense de Madrid
susanafernandezlores@pdi.ucm.es

María Avelló

Universidad Complutense de Madrid
mavello@emp.ucm.es

Diana Gavilán

Universidad Complutense de Madrid
dgavilan@ccinf.ucm.es

Francis Blasco

Universidad Complutense de Madrid
fblasco@emp.ucm.es

Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). 18 años de *Employer Branding*: hacia una definición más precisa.

Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*. Nº 10 Vol 10. Segundo semestre, julio-diciembre 2014. Págs. 32 a 51

DOI: 10.7263/ADRESIC.010.002

RESUMEN

El presente artículo hace una completa revisión bibliográfica de lo que es la ultimísima extensión del fenómeno de las marcas: el *employer branding*, o lo que es lo mismo, la utilización de las marcas en el ámbito laboral y su aplicación a la gestión del talento en las compañías. Este planteamiento, —traducido al español como marca empleadora o estrategias de marca del empleador—, va más allá de la comunicación interna convencional, ya que propone la gestión de la marca como un valor estratégico para la organización en el mercado del talento, con implicaciones tanto a nivel interno como externo.

Durante la realización de este estudio se han revisado más de setenta artículos publicados desde la década de los 90 hasta la actualidad, en los principales *journals* internacionales de marketing, *branding* y management, en su mayoría de origen americano o europeo. Así mismo, también se incorporan, aunque en menor medida, ponencias en congresos, tesis doctorales y libros.

Tras plantear el tema de estudio en un primer apartado, el trabajo presenta en un segundo punto, una detallada revisión de los dos enfoques encontrados en la literatura sobre este fenómeno (*internal branding vs employer branding*) incluyendo sus definiciones junto con una recopilación de los estudios más relevantes. A continuación, se repasan las principales conceptualizaciones del término y se analizan los modelos ya publicados por diferentes autores europeos y norteamericanos. En el cuarto apartado, se describen las aportaciones que la implantación de este tipo de estrategias de marca supone para las organizaciones.

Para finalizar, las autoras presentan las conclusiones extraídas de todo el trabajo de investigación realizado así como su propia conceptualización de *employer branding*, principales recomendaciones y futuras líneas de actuación.

Clasificación JEL:**M31****Key words:**

employer branding,
marca del empleador,
marketing de recursos
humanos

ABSTRACT

This article presents a bibliographic review of the latest extension to the branding phenomenon: 'employer branding', which consists in the use of brands in the work environment and their application in talent management in companies. Employer branding goes beyond conventional internal communication since it proposes brand management as a strategic value for the organization of the talent market, with implications at both internal and external level. For this research over sixty articles have been examined. The articles have been published from the nineties to the present date in the main international marketing, branding and management journals, mainly from Europe or America. Even though at a smaller scale, conference papers, doctoral theses and books have also been studied.

After introducing the subject of study in the first part, a second part presents a detailed revision of the two perspectives found in the literature on this phenomenon (*internal branding vs employer branding*), including their definitions together with a compilation of the most relevant studies. The main conceptualizations of the term and the models already published by various European and American authors are then analysed. A fourth section describes the implications that the implementation of this type of branding strategies involve for organizations.

To conclude, the authors present the conclusions drawn from the research work carried out and their own conceptualization of «employer branding», main recommendations and future lines of action.

JEL Classification:**M31****Palabras clave:**

employer branding,
human resources
marketing

1. Introducción: las marcas y el talento, dos valores estratégicos

El papel decisivo de las marcas y su relación con los consumidores es algo incuestionable, asumido de manera unánime tanto por académicos como profesionales del marketing y la gestión (Whan, MacInnis y Priester, 2010, p. 1). Desde hace décadas, su valor estratégico para las organizaciones no ha hecho más que crecer e incrementarse, proporcionando importantes y exclusivos beneficios, que han nutrido un sinnúmero de estudios y publicaciones de todo tipo. La marca es hoy uno de los principales activos intangibles (Madden, Fehle y Fournier, 2006, p. 225).

Simultáneamente, en el seno de las organizaciones, la importancia de la relación empleado-organización, tampoco ha dejado de aumentar, siendo buena prueba de ello su incesante y progresiva presencia en la literatura no solo organizacional sino también —y muy especialmente en las últimas dos décadas— en la de marketing. Un plantilla motivada y comprometida es, junto a la marca, el otro gran activo intangible en las empresas del siglo XXI (Dolan, Schuler y Jackson, 2007).

Estos dos hechos no son fruto de la casualidad. Ambas relaciones se presentan como estratégicas para las organizaciones, puesto que son fuente de ventajas competitivas únicas.

Sin embargo, el camino recorrido en el estudio de la relación entre las marcas y los consumidores es infinitamente mayor que el de los empleados con la marca de su organización como empleador. Así pues, será de gran utilidad aprovechar todo el conocimiento proporcionado por la exitosa implantación de las estrategias de *branding* convencional para aplicarlas en este nuevo terreno, que la más reciente literatura denomina con el término anglosajón *employer branding*.

La aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos es lo que en la literatura ha sido denominado como «*employer branding*» (Backhaus y Tikoo, 2004, p. 501). Esta nueva aplicación va más allá del mero beneficio que supone para las marcas comerciales el entendimiento del *branding* dentro de la organización, incorporando desde un nivel estratégico su capital humano.

Como Backhaus y Tikoo (2004, p. 503) afirman, la adopción de un enfoque de marketing en la gestión de este intangible decisivo que es el capital humano se basa en que «*aporta valor a la compañía y así, con una adecuada inversión en el mismo, el desempeño de la compañía puede ser mejorado*».

Efectivamente, los profesionales con talento crean mucho valor para sus empresas, pero también tienen grandes expectativas. Las empresas que deseen atraer y retener a las personas más valiosas deberán ofrecerles una propuesta de valor que satisfaga sus expectativas y supere lo que ofrece la competencia (Mosley, 2007, p. 126-28).

Por lo tanto, el reto no se reduce a suministrar un mejor ambiente de trabajo, formación, recompensas, o un horario flexible (tareas ya asumidas por los departamentos de personal) sino en ampliar en términos laborales todos los conceptos y técnicas de marketing de tal manera que los empleados se sientan implicados a todos los niveles (Rich, 2006; Joshi, 2007, p. 30 y ss; Slack, Orife y Anderson, 2010, p. 422-24).

Así pues, nos encontramos con una nueva área de conocimiento, el *employer branding*, capaz de construir un tipo de relación altamente beneficiosa para las organizaciones. De hecho, cada vez más compañías están reconociendo su potencial, mostrando una mayor preocupación por posicionarse como un «buen empleador» a la hora de conseguir profesionales con talento

que mejoren su situación con respecto a la competencia. Prueba de ello es la incesante aparición de rankings sobre la calidad como empleadores: «las mejores empresas para trabajar», certificados de «empresas familiarmente responsables», presentaciones «vendedoras» de las empresas ante universitarios y candidatos de todas las edades...

En el ámbito académico, el peso y relevancia de este nuevo concepto de *branding* no ha parado de crecer en las dos últimas décadas. Así, a pesar de su juventud, el volumen de la literatura específica es ya considerable, como se puede comprobar en la revisión bibliográfica de este trabajo.

2. Antecedentes: La marca dentro de la organización

Desde la perspectiva del mercado exterior a la empresa, el *branding* engloba la creación de estructuras mentales que ayudan al público objetivo a organizar su conocimiento con respecto a un determinado producto u organización. Al hacer esto, el público objetivo es capaz de clarificar su toma de decisiones con respecto a dicho producto u organización. Además, mejora los hábitos de compra de los consumidores, por lo que genera valor para la organización.

Sin embargo, la nueva lógica dominante en marketing basada en el servicio como centro del intercambio económico conlleva a las organizaciones a la adopción de iniciativas orientadas al interior, dirigidas a los empleados que realizan el servicio y dan vida a la marca (Vallaster y de Chernatony, 2006, p. 765; Punjaisri y Wilson, 2008, p. 410 y ss; King y Grace, 2008, p. 360 y ss).

Las habilidades, conocimiento y experiencias de las personas tienen un valor económico significativo para las organizaciones. Representan un capital demasiado valioso para perderse. Por lo

tanto las organizaciones deben crear un entorno que apoye su capital intelectual a través de una efectiva transmisión del conocimiento. Una de las maneras de utilizar eficientemente el conocimiento para satisfacer las necesidades del consumidor es a través de un *brand management* efectivo (King y Grace, 2008, p. 361).

De esta manera, el *branding* no es solo una oportunidad para dar forma a las percepciones de los consumidores con respecto a una compañía, lo es también para dar forma a las de los empleados. Hay un poder inherente en disponer de una fuerza de empleados informada que es a la vez capaz y está comprometida para suministrar la promesa de marca. Sin ese conocimiento de la marca los empleados son incapaces de transformar la visión de la marca en realidad (Kimpakorn y Dimmitt, 2007, p. 53 y ss).

Este nuevo planteamiento, a pesar de su juventud, ya ha sido recogido en la literatura académica de las dos últimas décadas, si bien aparece bajo una perspectiva dual lo que suscita una doble denominación. A continuación se detallan ambos enfoques.

2.1 Internal Branding

Por un lado, en la literatura se aprecia un primer planteamiento que centra su interés en el papel fundamental desempeñado por los empleados en el éxito de las marcas de consumo y corporativas. El permanente contacto del personal de la compañía con el consumidor le otorga una gran influencia sobre la forma en que el cliente ve la compañía (Papasolomou, 2006, p. 179; Mahnert y Torres, 2007, p. 55). Este refuerzo de diferenciación en el carácter y atributos de la marca a través del contacto interpersonal ayuda en la construcción de las marcas, particularmente en el sector servicios (de Chernatony et al., 2003,

2005, 2008; Harris, 2007). Así, son los comportamientos de los empleados los que realmente producen y suministran el servicio (Harris, 2007, p. 107). Ciertamente, las empresas de servicios han sido las primeras en darse cuenta de la importancia que tiene alentar a sus empleados para representar las características de sus marcas (de Chernatony, 2003, p. 1102).

En este sentido, diferentes investigaciones acerca del marketing de servicios destacan la necesidad de controlar la transmisión de los valores de la marca a sus clientes a través de los empleados, para proporcionar una experiencia de marca altamente satisfactoria. Esto conlleva que los empleados sean absolutamente conscientes de su papel en la experiencia vivida por el consumidor y dispongan de un profundo conocimiento de la misma, así como la aceptación de los valores que representa (Rucci, 1998, p. 85 y ss; King y Grace, 2008, p. 361; 2009, p. 128). Igualmente, en el ámbito del marketing relacional se pone de manifiesto la importancia de la gestión de la marca desde el interior para su correcta transmisión al exterior (O'Callaghan, 2009, p. 7; Punjaisri, 2007, p. 60).

Este esfuerzo de la organización por comunicar y hacer que el empleado interiorice la marca y sus valores, en todos sus niveles, es lo que la literatura denomina *branding* interno o *internal branding*. Así, el *branding* interno se plantea como el proceso clave para alinear los comportamientos de los empleados con los valores de la marca. Su objetivo es asegurar que los empleados transforman los mensajes de la marca en una realidad para los clientes y otros *stakeholders*. Diferentes investigaciones han demostrado que un *branding* interno eficaz y de éxito genera compromiso, identificación y lealtad de los empleados con la marca (Love, 2011; Tortosa,

2009; Roy, 2008; Harris, 2007; Joshi, 2007; Miles y Mangold, 2004; De Chernatony, 2002). Cuando los empleados interiorizan los valores de la marca de manera consistente reproducen la promesa de ésta a través de todos los puntos de contacto entre la compañía y sus diferentes públicos (Carr y López, 2007, p. 117).

Así pues, el *internal branding* va más allá de la aceptación de la cultura corporativa, es la específica personalidad de marca desarrollada dentro de esa cultura, la que el empleado debe interiorizar.

2.2 Employer Branding

Paralelamente, en la literatura se desarrolla una segunda perspectiva bajo la denominación de *employer branding* o marca del empleador, que incorpora elementos relacionados con la organización y su gestión de las personas, aportando una visión más holística del fenómeno (Mosley, 2007; Kimpakorn y Tocquer, 2009; Maxwell y Knox, 2009).

En este otro enfoque académico acerca del rol de la marca dentro de la organización, tiene mayor peso el personal en las organizaciones, consecuencia del actual escenario empresarial marcado, entre otros temas, por el crecimiento mediante fusiones y adquisiciones, la globalización, la internacionalización, la externalización de las funciones, y la dependencia del talento y personal cualificado. En este contexto, las organizaciones se plantean su presencia en el mercado laboral de una forma estratégica. Como afirma Harris (2007), las personas son la clave, el elemento diferenciador.

En esta línea, diferentes investigaciones realizadas en el campo del management y el marketing estudian el nuevo papel a desempeñar por las marcas, centrado en el vínculo del empleado

con la compañía empleadora. A esto es a lo que se ha denominado *employer branding*, o marca del empleador, concepto que engloba el total de las experiencias del empleado –potenciales y actuales– con la organización, y no solo a la parte relacionada con el cliente (Mosley, 2007; Davies, 2008; Edwards, 2010; Martin, 2011).

Siguiendo a Jacobs (2003), una marca representa la relación que una empresa tiene con sus empleados tanto como representa la relación que tiene con sus clientes. Así pues, la gestión de la marca del empleador es una iniciativa organizacional estratégica significativa que permite disponer de una plantilla informada, capacitada y comprometida para suministrar la promesa de marca. De esta manera, el vínculo de los empleados con la marca se inicia incluso antes de empezar a trabajar en la compañía, cuando son posibles candidatos, y se prolongará a lo largo de toda su vida profesional. Por lo tanto, con este profundo y completo conocimiento de la marca, los empleados si son realmente capaces de transformar la visión de la marca en realidad.

Las investigaciones de Miles y Mangold (2005) y Mosley (2007), revelan que la marca del empleador se identifica como generador del éxito organizacional y de la satisfacción del empleado. Los resultados de estos estudios indican que existe un beneficio tangible: los empleados que tienen conocimiento de la marca desde esta pers-

pectiva, deben ser considerados como relevantes a la hora de conseguir importantes beneficios para la organización.

Si una empresa quiere ofrecer a sus clientes una experiencia de marca diferenciada y ésta depende fuertemente de las interacciones personales, necesita asegurarse de que su marca del empleador atrae al tipo de personal apropiado y que el management de la misma refuerza el tipo de cultura correcto, desde los empleados que están cara al cliente hasta lo más recóndito de todas y cada una de sus funciones de apoyo (Kennedy y Lassk, 2002, p. 163).

Esta dualidad de denominaciones y funciones a desarrollar por la marca desde el ámbito interno de la organización puede obedecer en gran medida a la juventud del planteamiento así como a su incipiente puesta en práctica dentro de las organizaciones. Es necesario, por lo tanto, la realización de estudios e investigaciones más amplias que permitan aclarar esta confusión, aportando luz a este nuevo concepto. Así, cabe destacar el trabajo publicado por Foster, Punjaisri y Cheng (2010) que pretende clarificar esta dualidad *employer branding/internal branding* así como delimitar sus interrelaciones con otros *brandings* desarrollados por las organizaciones.

La Tabla 1 presenta un resumen de los principales estudios publicados en la literatura desde ambos enfoques.

Tabla 1 · Resumen de los principales estudios publicados en la literatura

Autor	Año	Enfoque	Tipo de estudio/sector	Publicación
Agrawal y Swaroop	2009	Employer branding	Empírico/ Educación	Journal of Business Perspective
Ambler y Barrow	1996	Employer branding	Teórico	Journal of Brand Management
Backhaus y Tikoo	2004	Employer branding	Teórico	Career Development International

(Continúa en página siguiente)

Autor	Año	Enfoque	Tipo de estudio/sector	Publicación
Bergstrom y Blumenthal	2002	Internal branding	Case Study/Automoción	Corporate Reputation Review
Berthon y Ewing	2005	Employer branding	Teórico	International Journal of Advertising
Bhatnagar y Srivastava	2010	Employer branding	Empírico/alumnos escuela de negocios	The Journal of business perspective
Bodderas y Cachelin	2011	Employer branding	Empírico/Servicios	Journal of Service Marketing
Burmann y Zeplin	2005	Internal branding	Teórico	Journal of Brand Management
Burmann y Zeplin	2009	Internal branding	Empírico/ Multisectorial	Journal of Brand Management
Davies	2008	Employer branding	Empírico /Multisectorial	European Journal of Marketing
de Chernatony	2003	Internal branding	Empírico / Servicios	The Service Industries Journal
de Chernatony	2005	Internal branding	Empírico/Financiero	European Journal of Marketing
Pitt, Ewing y Berthon	2002	Employer branding	Teórico	International Journal of Advertising
Gapp y Merrilees	2006	Internal branding	Empírico/Sanidad	Journal of Brand Management
Grace y King	2009	Internal branding	Teórico	Services Marketing Quarterly
Judson y Aurand	2009	Internal branding	Empírico / Educación superior	Services Marketing Quarterly
Kimpakorn y Tocquer	2009	Employer branding	Empírico/ Hostelería	Journal of Brand Management
King y Grace	2010	Internal branding	Empírico / Servicios	European Journal of Marketing
King y Grace	2008	Internal branding	Empírico/Servicios	Journal of Brand Management
Knox y Freeman	2006	Employer branding	Empírico/alumnos universitarios	Journal of Marketing Management
Love	2009	Internal branding	Caso / Financiero	SCM
Mahnert y Torres	2007	Internal branding	Teórico	Irish Marketing Review
Mandhaya y Shah	2010	Employer branding	Teórico	Global management Review
Martin y Beaumont	2005	Employer branding	Teórico	Journal of European Management
Maxwell y Knox	2009	Employer branding	Empírico/Multisectorial	Journal of Marketing Management
Merz y Herbst	2009	Employer branding	Empírico/alumnos universitarios	EMAC 2009
Miles y Mangold	2004	Internal branding	Teórico	Journal of Relationship Marketing
Moroko y Uncles	2009	Employer branding	Empírico/Multisectorial	Journal of Brand Management
Moroko y Uncles	2008	Employer branding	Empírico / Consultoría	Journal of Brand Management

(Continúa en página siguiente)

Autor	Año	Enfoque	Tipo de estudio/sector	Publicación
O'Callaghan	2009	Internal branding	Empírico / Comercio minorista	Conference paper
Papasolomou y Vrontis	2006	Internal branding	Empírico/Servicios Financieros	Journal of Brand Management
Priyadarshi	2011	Employer branding	Empírico/ Telecomunicaciones	The Indian Journal of Industrial Relations
Punjaisri y Evanschitzky	2009	Internal branding	Empírico/ Hostelería	Journal of Service Management
Punjaisri y Wilson	2008	Internal branding	Empírico / Hostelería	Journal of Relationship Marketing
Punjaisri y Wilson	2007	Internal branding	Empírico/ Hostelería	Journal of Brand Management
Vallester	2004	Internal branding	Empírico/Individuos de diferentes países	Qualitative Marketing Research
Vallester y de Chernatony	2006	Internal branding	Empírico/Directivos empresas de servicios	European Journal of Marketing
Vallester y de Chernatony	2005	Internal branding	Empírico/Multisectorial	Journal of Marketing Management
Wallström y Karlsson	2008	Internal branding	Empírico / Servicios	Journal of Brand Management

Fuente: Elaboración propia

3. Principales conceptualizaciones de *Employer Branding*

Ambler y Barrow (1996) fueron los primeros en definir el *employer branding* o *branding* del empleador como el desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización desde su faceta de empleador en el mercado. Así, lo definieron como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador e identificado con la empresa empleadora.

«*Employer brand is the bundle of psychological, functional and economic benefits provided by employment and identified with the employing firm*»¹.

¹ «La marca del empleador es el conjunto de beneficios psicológicos, funcionales y económicos suministrados por el empleo y que se identifican con la empresa empleadora.»

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

Además, el *employer branding* transmite la «propuesta de valor», es decir, la totalidad de la cultura, los sistemas, las actitudes de la organización así como la relación con el empleado destinada a alentar al personal para adoptar y compartir con éxito los objetivos, la productividad y la satisfacción a nivel personal y profesional. La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para la empresa de diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca como su USP (*Unique Selling Proposition*) para la satisfacción de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad.

Así pues, el *employer branding* se refiere al proceso de identificar y crear un mensaje de marca de empresa, aplicando los principios tradicionales de marketing para así lograr la condición de empleador de elección, atrayendo y reteniendo por ello a los empleados más cualificados (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002, p. 15). Como afirman Barrow y Mosley (2005), el *em-*

employer branding sirve para adaptar, con un enfoque de marketing, las herramientas y técnicas que se suelen utilizar para contratar y motivar a los empleados.

Según Sullivan (2004), el *branding* del empleador es una estrategia a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, actuales y potenciales, así como *stakeholders* próximos, en relación con una empresa en particular. Además, representa una relación emocional entre un empleador y empleado.

Esta nueva forma de relación entre empleado y empleador, a través del vínculo de la marca, tiene como objetivos fundamentales la atracción y fidelización de los empleados, ya sean potenciales o actuales. Si bien la consecución del primero depende en gran medida de una adecuada imagen y comunicación de la marca del empleador, la fidelización, —también llamada retención—, lleva pareja la generación de un elemento indispensable en cualquier relación: el compromiso.

En definitiva, la marca del empleador en su complejidad, abarca varios aspectos de gran importancia que conllevan unos valores críticos para cualquier compañía (Kapoor, 2010, p. 68).

4. Modelos propuestos sobre *Employer Branding*

A continuación se presentan las principales aportaciones académicas, teóricas y empíricas, sobre el proceso de construcción del *employer branding* reflejadas en la literatura. Teniendo en cuenta la disparidad de los autores, —ya sea tanto por sus nacionalidades/orígenes como por sus campos de investigación—, es importante destacar la presencia de puntos en común entre los diferentes modelos.

Así, en primer lugar, subrayar la unanimidad existente entre los mismos al incluir el compromiso como objetivo prioritario y consecuencia directa de la implementación del *employer branding* (Backhaus y Tikoo, 2004; Merz y Herbst, 2009; King y Grace, 2009). Asimismo hay total coincidencia con respecto al rol que desempeña el *employer branding* como fuente de ventaja competitiva sostenible e inimitable para la organización. Igualmente, la casi totalidad de los modelos —excepto Merz y Herbst (2009)— hace referencia a la multidisciplinariedad del concepto, en clara alusión a la necesidad de coordinación entre las funciones de marketing y recursos humanos, en sus diferentes niveles.

Analizados individualmente, como se detallan más adelante, también se pueden ver coincidencias parciales. Por ejemplo, el papel de la atracción como consecuencia del *employer branding* (Backhaus y Tikoo, 2004; Miles y Mangold, 2004 y Mosley, 2007), Merz y Herbst (2009) lo tienen en cuenta de manera indirecta, como empleador de elección. Igualmente es destacable la influencia que los modelos de marca desarrollados por Aaker (1992, 1996) y Keller (1993) tienen en los trabajos de Backhaus y Tikoo (2004), Merz y Herbst (2009) y King y Grace (2010). Por último comentar que el planteamiento con un carácter más holístico viene de la mano de Mosley (2007), consultor de renombre internacional especializado en el tema.

De manera individual, exponemos las particularidades de cada uno, comenzando por las propuestas teóricas para dar paso después a las empíricas.

En la propuesta teórica realizada por los norteamericanos Miles y Mangold (2004), la relevancia de la imagen que la organización proyecte a sus clientes y otros *stakeholders* a través de sus

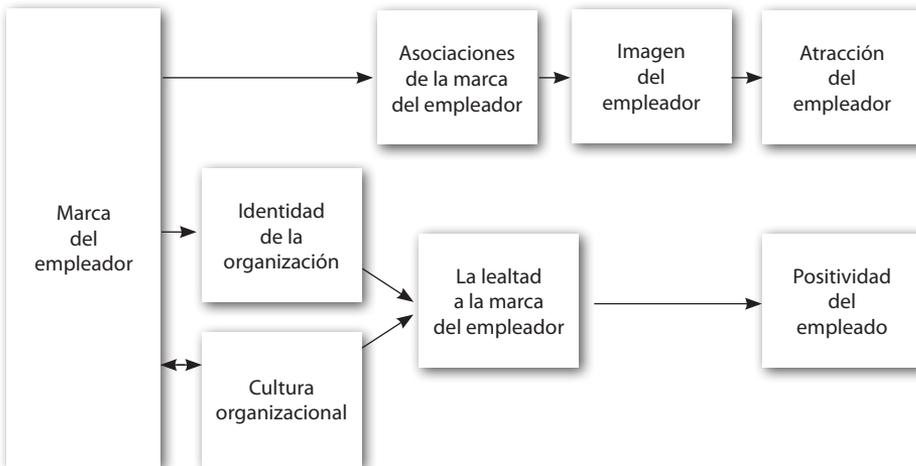
empleados es el componente central en la consecución del éxito de una marca del empleador. De esta manera, la compañía debe crear e infundir la imagen deseada en las mentes de sus empleados antes de que sea proyectada por los empleados a los clientes. Por lo tanto, es necesario tener un concepto muy claro de la más esencial de las relaciones de una compañía: la relación empleador-empleado. Esta idea clave pone de manifiesto los vínculos del modelo con el campo del marketing relacional y del management así como la necesidad de trabajar desde el interior hacia el exterior de la compañía.

El modelo teórico propuesto por Bachhaus y Tikoo en 2004, guarda similitudes con el anterior, si bien es destacable en su planteamiento una visible influencia de los trabajos de Aaker (1992, 1996). La propuesta de estos autores está

claramente planteada desde la óptica del marketing. El *branding* del empleador consiste en el proceso de construcción y comunicación de una identidad de marca del empleador única e identificable que le diferencia de sus competidores en el ámbito del talento (ver Figura 1).

Dentro de este primer grupo de modelos teóricos, por último citar el publicado en 2007 por Mosley, que entiende el management de la marca del empleador desde una perspectiva holística, con el objeto de conformar la cultura de la organización buscando la seguridad de que todos los directivos de los puntos de contacto están alineados con la ética de la marca de la organización. Así, plantea la gestión de la marca del empleador como un potente mecanismo que permite alinear la experiencia de los empleados con la marca y la experiencia de marca deseada

Figura 1 · Marco teórico de la Marca del Empleador



Fuente: Bachhaus y Tikoo (2004). Traducción propia

por el cliente, siendo también una plataforma común para el marketing y los recursos humanos, lo que representa una evolución significativa en la búsqueda de la integración de la marca corporativa.

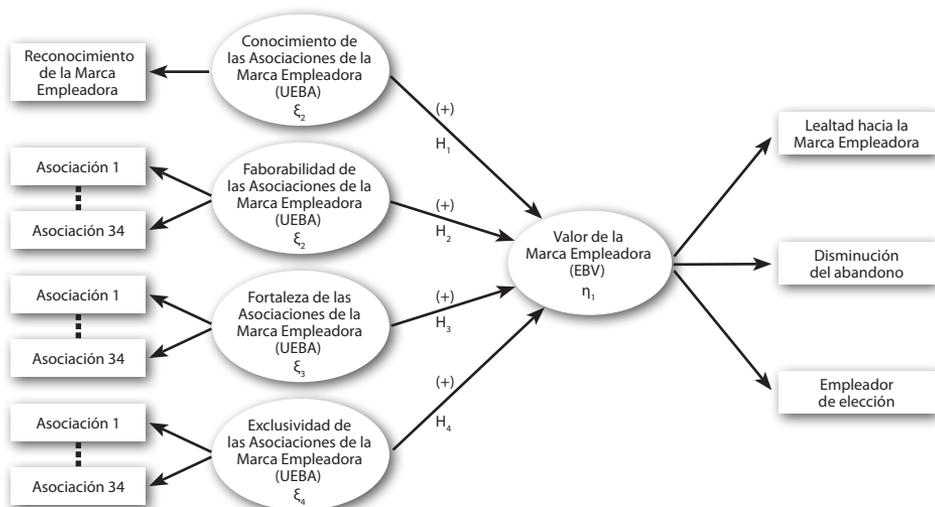
En el ámbito de las propuestas respaldadas por trabajos empíricos, los alemanes Merz y Herbst (2009) proponen un modelo que supone un avance significativo en el conocimiento del *employer branding*. En su planteamiento presentan el concepto de Valor de la Marca del Empleador, o *Employer Brand Value*, —en adelante EBV—, con el que investigar los determinantes de dicho concepto así como validar su medición.

Al igual que anteriores estudios teóricos, Merz y Herbst (2009) entienden que una marca del empleador fuerte, en el ámbito interno, provoca orgullo y satisfacción laboral en los emplea-

dos, incrementando también la retención de los empleados y la productividad. Además afirman que, de cara a las audiencias exteriores, si se comunica bien, puede convertirse en un «empleador de elección», es decir, aquel en el que los más brillantes empleados quieren trabajar.

Para su planteamiento teórico, Merz y Herbst (2009) parten del trabajo Keller (1993) acerca del valor de marca, aplicándolo al ámbito del *employer branding* (ver Figura 2). Con respecto al trabajo empírico destinado a testar su modelo, llevan a cabo una investigación entre setecientos noventa y dos graduados de treinta y cuatro universidades, que evalúan y califican catorce empresas en términos de asociaciones de marca del empleador. El análisis de los resultados mediante un modelo de ecuaciones estructurales, puso de manifiesto que la fortaleza

Figura 2 · Modelo del Valor de la Marca del Empleador



Fuente: Merz y Herbst (2009). Traducción propia

y la exclusividad de las asociaciones de la marca del empleador influyen positivamente sobre el valor de la misma.

Por otro lado, los tres resultados propuestos (lealtad, disminución de abandono y empleador de elección) quedaron positivamente contrastados. Esto supone una primera evidencia empírica tanto de los antecedentes como de los resultados de la aplicación del *employer branding*. A la par, es relevante que la muestra estaba compuesta por individuos recién licenciados, con escasa o nula experiencia laboral, lo que implícitamente limita sus resultados al campo de la atracción.

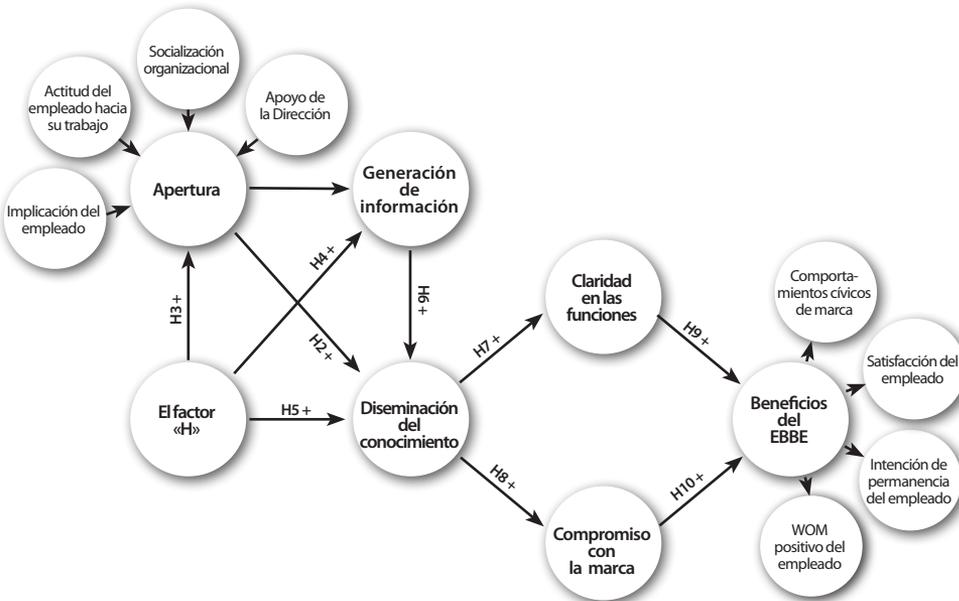
Los australianos King y Grace (2010) presentan el primer modelo del Valor de la Marca basado en el Empleado, del inglés *Employee-Based*

Brand Equity, —en adelante EBBE—, contrastado empíricamente. Con él se busca conocer no sólo como las organizaciones pueden gestionar de manera efectiva el proceso de construcción de la marca sino también, apreciar los efectos subsiguientes en los empleados y en los beneficios de la organización. El modelo, que amplía el planteado por Keller (1993) al tomar en consideración la importancia de los empleados, ha sido contrastado en una investigación con trescientos setenta y un empleados del sector servicios mediante un cuestionario *online*.

El estudio de King y Grace (2010) contribuye con tres importantes aportaciones:

- 1º) Amplía el ámbito de la actual literatura sobre valor de marca, al incorporar una ter-

Figura3 · Modelo del Valor de Marca centrado en el Empleado (EBBE)



Fuente: King y Grace, 2009. Traducción propia

cera perspectiva, absolutamente pertinente, como es la perspectiva del empleado.

- 2º) La adopción de un enfoque multidisciplinar para abordar un problema de marketing, incorporando elementos contextuales como la cultura organizacional.
- 3º) Refleja las percepciones de los empleados, –actuales que no los potenciales–, hasta el momento poco estudiados en la literatura sobre gestión del *branding*.

La validez del modelo EBBE permite a los directivos apreciar realmente qué elementos influyen sobre el empleado para comportarse de una forma determinada. En particular, la manifiesta influencia del factor humano y de la sinceridad implica que los directivos deben desarrollar proactivamente una cultura que aprecie y apoye las relaciones internas. Además, mientras que la claridad en las funciones influye en el rendimiento del empleado, es el apego psicológico del empleado, el sentido de pertenencia o las sinergias con los valores de la organización lo que claramente domina las consecuentes acciones e intenciones. Una vez más, el énfasis se dirige hacia lo emocional, en oposición a lo cognitivo, de la organización. Así pues, marketing deberá poner más empeño en el aspecto emocional de las prácticas de gestión del *employer branding* como posibilitadoras de las prácticas de carácter cognitivo. Por otro lado, el desarrollo del modelo EBBE también valida los efectos de las actividades del *management* del *branding* para las audiencias internas. En otras palabras, la claridad en las funciones y el compromiso con la marca permite su evaluación, por lo que se deberán incorporar las métricas correspondientes a dicha gestión.

En definitiva, el modelo de King y Grace (2010) permite, tanto a académicos como a los profesionales, una mejor apreciación de la gestión del *branding*, entendiéndolo como algo más que comunicar la marca internamente.

5. Aportaciones del *Employer Branding*

Keller (2001) sostiene que la fuerza de la marca se percibe en la mente de los consumidores. Esta premisa es del mismo modo aplicable al caso del *employer branding*, en donde además, dicha fortaleza es apreciable desde una doble perspectiva:

- En el plano interno, origina un mayor nivel de compromiso y eficacia en los empleados, con sus consiguientes beneficios dentro de la organización.
- En el plano externo, de manera directa, genera una identidad de marca del empleador diferenciada y atractiva para potenciales candidatos, que permitirá a la organización convertirse en un «empleador de elección» que selecciona a los mejores empleados. E indirectamente, al repercutir el rendimiento del trabajo de los empleados en la calidad percibida y la imagen de los productos y servicios.

Es evidente que el desarrollo de una imagen como empleador es parte esencial del *employer branding*; convertir esa imagen en una relación laboral entre la organización y sus actuales y potenciales trabajadores, es un proceso. Por lo tanto, el fin último de la marca del empleador es la atracción y retención de los empleados, actuales y potenciales (Mandhanya y Shah, 2010).

La práctica del *employer branding* se basa en el supuesto de que el capital humano aporta valor a la firma y, a través de la hábil inversión en capital humano, los resultados de la compañía

pueden mejorar (Fram y McCarthy, 2003). El marketing externo de la marca del empleador establece a la misma como empleador de elección y así le capacita para atraer a los mejores empleados. Su faceta interna ayuda a crear una fuerza de empleados comprometidos, difícilmente imitable por otras compañías, es decir, supone la creación de una ventaja competitiva inimitable.

En resumen, considerando que la mayoría de las estrategias de empleo son a corto plazo y hasta ahora se activaba mediante la oferta de sus vacantes de empleo, la construcción de una marca de empleador es una solución proactiva a largo plazo, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes, a quienes se transmite la propuesta de valor de «un gran lugar para trabajar».

Sin embargo, este proceso no termina con la firma de un contrato puesto que los empleados pueden llegar a ser embajadores de la marca para la que trabajan (Biswas y Biswas, 2010). Si una organización quiere que sus empleados cumplan con la promesa de la marca de empresa, claramente debe comprender lo que motiva su compromiso. Centrándose en la marca de empleador, las compañías pueden comprender mejor los atributos que pueden atraer a nuevos candidatos, lo que les permite adaptar su estrategia de reclutamiento en consecuencia.

La Tabla 2 presenta las conclusiones de los principales estudios realizados recientemente sobre los efectos del *employer branding*, tanto desde la perspectiva interna como externa de la organización.

6. Conclusiones

Este trabajo ha pretendido recorrer con detalle los primeros dieciocho años de una nueva exten-

sión de la marca: el *employer branding*, es decir la aplicación de la marca en el entorno laboral y en la gestión del capital humano de las organizaciones. Los excelentes resultados obtenidos con las estrategias de *branding* en marketing de productos y servicios, han promovido su evolución y expansión a otros ámbitos de la organización dando pie a esta nueva conceptualización de la marca, que está orientada al establecimiento de relaciones estables y productivas entre las organizaciones y sus empleados.

En el ámbito profesional, es patente el creciente interés por este tema. Iniciativas como el *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)* de Gran Bretaña o la *Society of Human Resource Management (SHRM)*, en los EE.UU., entre otras, ponen de manifiesto que el *employer branding* es una cuestión que ha venido para quedarse. De hecho, creemos que ese interés es más que una moda pasajera en base a tres importantes tendencias:

- La importancia de las marcas corporativas y globalizadas.
- El desarrollo de la economía basada en los servicios en todas las economías avanzadas.
- La importancia cada vez mayor de los activos intangibles y el capital intelectual como fuentes de ventaja estratégica para las organizaciones.

Si bien es entendible que el estado de la cuestión esté más desarrollado en el ámbito profesional, en el plano académico tampoco se ha quedado muy rezagado. Desde que Ambler y Barrow acuñaran el término «*employer branding*» en 1996 hasta la actualidad han sido muchos los pasos dados. Como se ha podido constatar, es considerable el número de estudios que ya están publicados sobre la materia así como

los diferentes modelos propuestos, algunos contrastados empíricamente. Esta nueva extensión de la marca supone un interesante reto para los investigadores del *branding* ya que permite profundizar en el entendimiento de la relación de las organizaciones con sus diferentes *stakeholders* incorporando perspectivas hasta ahora no contempladas.

A nivel conceptual, la investigación llevada a cabo así como su tratamiento desde una perspectiva de *branding*, nos ha permitido replantear y aclarar el escenario de actuación de esta incipiente disciplina. De esta manera, se afianza la idea de que la correcta implementación de estrategias de *employer branding* genera beneficios significativos para la organización al nutrirla de una fuerza de empleados realmente comprometidos con su marca. El establecimiento de este tipo de vínculos genera cambios en la filosofía de los empleados, provocando una actitud más proactiva que conlleva, aunque sea de manera indirecta, importantes beneficios —económicos y no económicos— para la empresa.

Igualmente, se destaca la existencia de diferentes ámbitos de actuación dentro del *employer branding*, al incluirse tanto un plano externo de atracción como uno interno de retención, lo que nos lleva a subrayar la necesidad de coordinación y entendimiento entre de las funciones de marketing y recursos humanos, mencionada por algunos autores. Aunque en nuestro planteamiento, el marketing y el *branding* son el punto de partida y fuente de conocimiento de esta materia, es lógico plantear la necesidad de contar con el saber acerca del empleado de que dispone la función de recursos humanos. Por lo tanto, será necesario realizar trasvases de conocimiento y conceptos de ambas disciplinas (Tabla 2).

Además, esta investigación nos ha permitido llegar a una primera aproximación conceptual propia sobre dicha disciplina. Entendemos por *employer branding* la iniciativa estratégica, integrada por un amplio conjunto de actividades, que una organización desarrolla para obtener una plantilla de profesionales informados, capacitados y comprometidos para suministrar de manera adecuada la promesa de la marca comercial, así como cumplir con los objetivos generales de la organización. Este proceso abarca desde la construcción de la marca del empleador hasta las diferentes acciones necesarias para la atracción, selección, retención o reciclaje de los empleados, con la consecuente implicación de todos los departamentos y funciones de la organización. Esta iniciativa supone, además, el establecimiento de una nueva vía de comunicación interna estratégica para la organización con un gran potencial.

A la par, desde el punto de vista de la gestión empresarial la adopción e implementación de estrategias de *employer branding* plantea un escenario muy interesante. Así, supone la creación de un vínculo específico de inestimable valor entre la compañía y empleado, que posibilita una mejora en la consecución de los objetivos y metas de la empresa. De igual forma, su papel como fuente de ventaja sostenible e inimitable hace su implantación ineludible en las organizaciones del siglo XXI.

De manera general, las dos principales aportaciones del *employer branding* para la organización son:

1. Origina un flujo permanente de potenciales empleados «ideales», o con perfiles muy similares a los demandados por la organización.

Tabla 2 · Principales estudios sobre los efectos del *Employer Branding*

Ámbito externo: Atracción	
Autores	Principales aportaciones
Collins y Stevens (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Ciertos tipos de prácticas de reclutamiento son mejores en determinados mercados. • Factores más influyentes: <ul style="list-style-type: none"> • Actitud general hacia la compañía • Oportunidades percibidas de empleo • WOM • Publicidad • Patrocinio • <i>Publicity</i>
Lievens y Highhouse (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Los atributos simbólicos son más importantes que los instrumentales.
Slaughter et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • A los estudiantes les atraen aquellas organizaciones que tienen rasgos similares a los suyos.
Collins y Han (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • El reclutamiento precoz y la publicidad son beneficiosos en la mejora de la cantidad y calidad de los candidatos.
Andersen (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • El principal foco de atracción es la posibilidad de desarrollo de carrera profesional. • La imagen de la marca del empleador tiene diferentes pesos para la atracción según el sector en el que ésta opere. • El grado de conocimiento de la marca del empleador no está altamente correlacionado con la reputación de la organización. • Las acciones directas de comunicación sobre la marca del empleador tienen menor impacto en su imagen que los métodos interactivos (p.e. las prácticas en las empresas).
Merz y Herbst (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • La fortaleza y exclusividad de las asociaciones de la marca del empleador afectan positivamente al valor de la misma, lo que mejora su resultado como empleador de elección.
Ámbito interno: Retención y compromiso	
Autor	Principales aportaciones
Fulmer, Gerhart y Scott, (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas de <i>employer branding</i> están asociadas con: <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes estables y positivas de los empleados • Ventajas en el rendimiento a nivel organizacional
Lievens, Van Hoye y Ansel, (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores instrumentales y simbólicos que son importantes para la atracción de candidatos también lo son para los que hacen carrera en la compañía. • El factor explicativo más importante de la identificación de los empleados es la imagen de la organización. • La identificación está más relacionada con el orgullo y el respeto que con beneficios materiales.
Davies, (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • La coherencia es el rasgo de la personalidad de la marca del empleador más determinante como elemento predictivo de la satisfacción laboral y la afinidad. • La imagen de la organización no aparece como influyente en las percepciones de los directivos sobre la lealtad, satisfacción laboral o afinidad.

(Continúa en página siguiente)

Ámbito interno: Retención y compromiso	
Autor	Principales aportaciones
Burmann y Zeplin, (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una relación causal entre el compromiso con la marca y el comportamiento cívico de la misma. • La relación entre el comportamiento cívico de la marca y la fortaleza de la marca aparece como una tendencia.
Kimpakorn y Tocquer (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso con la marca del empleador está fuertemente ligado a la experiencia del empleado con la marca y con cómo es percibida. • El compromiso influye en el comportamiento y en la percepción del servicio por parte del cliente. • Los empleados deben entender los valores de marca y su significado pero esto no es suficiente para comprometerles y que apoyen la marca.
King y Grace (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones e intenciones de los empleados están dominadas por el apego psicológico, el sentido de pertenencia y las sinergias con los valores de la organización. • La influencia del factor humano y de la sinceridad implica la necesidad de desarrollar una cultura que aprecie y apoye las relaciones internas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura

2. Estabiliza y mejora la plantilla, posibilitando retener aquellos perfiles más adaptados y eficaces para la organización.

Igualmente, repercute de forma directa en la comunicación interna y en el grado de conocimiento de la compañía por parte de los empleados, e indirectamente en la imagen de las marcas comerciales que las diferentes audiencias externas puedan tener.

Para finalizar, con un planteamiento más ambicioso y teniendo en cuenta la actual situación de globalización e internacionalización de las organizaciones, la adopción de una exitosa estrategia de *employer branding* se presenta como un instrumen-

to eficaz y de gran ayuda. Su adecuada utilización colaborará positivamente en los procesos de crecimiento de las organizaciones, ya sea por expansión propia o en otros, tan complejos y traumáticos, como son las fusiones y adquisiciones.

En definitiva, mientras las empresas busquen tanto atraer talento como retener el ya existente, el *branding* del empleador crecerá en importancia. Y para hacerlo de forma efectiva, es necesario que profesionales y académicos entiendan cuales son los elementos que intervienen en dicho proceso, cómo actúan y como medirlos de manera objetiva, válida y fiable. En este sentido se dibuja una extensa tarea por hacer.

Bibliografía

- Aaker, D. A. (1992). Managing the most important asset: Brand equity. *Planning Review*, 20(5), 56-58.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Agrawal, R., y Swaroop, P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision*, 13(3), 41-49.
- Ambler, T., y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Andersen, K. (2007). Workplace reputations: lessons from Scandinavia. *Paper presented to the 11th Annual Conference of the Reputation Institute, Norwegian School of Management*. Oslo. 1-3 June. http://www.reputationinstitute.com/conf/oslo2007_conference
- Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501-517.
- Barrow, S., y Mostley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Berthon, P. y Ewing, M. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., y Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 133-142.
- Bhatnagar, J., Budhwar, P., Srivastava, P., y Saini, D. S. (2010). Organizational change and development in India: A case of strategic organizational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), pp. 485 - 499.
- Biswas, U., y Biswas, S. (2010). Organizational Health, Stress & Commitment during Global Financial Crisis. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 46(1), 112-125.
- Bodderas, M., Cachelin, J. L., Maas, P., y Schlager, T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *The Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Burmann, C., Zeplin, S., y Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-285.
- Burmann, C., y Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Carr, J. C., y Lopez, T. B. (2007). Examining market orientation as both culture and conduct: Modeling the relationships between market orientation and employee responses. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 113-125.
- Collins, C.J., y Han, J. (2004) Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685-717.
- Collins, C.J., y Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- de Chernatony, L. (2002). Living the corporate brand: Brand values and brand enactment. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 113-132.
- de Chernatony, L., y SegalHorn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7), 1095-1118.
- Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S., y Valle Cabrera, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill.
- Edwards, C. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Foster, C., Punjaisri, K., y Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *The Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Fram, E. H., y McCarthy, M. S. (2003). From employee to brand champion. *Marketing Management*, 12(1), 24-39.
- Fulmer, I.S., Gerhart, B., y Scott, K.S. (2003) Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship

- between being a 'great place to work' and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Gapp, R., y Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 162-176.
- Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102-114.
- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22.
- Joshi, R. (2007). Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. *ICFAI Journal of Services Marketing*, 5(4), 28-36.
- Judson, K., M., Aurand, T., W., Gorchels, L., y Gordon, G. L. (2009). Building a university brand from within: University administrators perspectives of internal branding. *Services Marketing Quarterly*, 30(1), 54-68.
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *UIP Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*, 10(2), 14.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 122-132.
- Kennedy, K. N., Lassk, F. G., y Goolsby, J. R. (2002). Customer mindset of employees throughout the organization. *Academy of Marketing Science Journal*, 30(2), 159-171.
- Kimpakorn, N., y Dimmitt, N. (2007). Employer branding: The perspective of hotel management in the Thai luxury hotel industry. *Australasian Marketing Journal*, 15(3), 49-68.
- Kimpakorn, N., y Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- King, C., y Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7), 938-971.
- King, C., y Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C., y Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- Knox, S., y Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7), 695-695.
- Lievens, F., y Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G., y Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Love, L., F., y Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181.
- Love, H. (2009). Building a new culture and brand at iPSL. *Strategic Communication Management*, 13(3), 24-27.
- Madden, T.J., Fehle, F., y Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Academy of Marketing Science Journal*, 34(2), 224-235.
- Mahnert, K.F., y Torres, A., M. (2007). The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19(1), 54-63.
- Mandhaya, Y. y Shah, M. (2010). Employer Branding: A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Martin, G. (2011). *Employer branding – time for some long and 'hard' reflections?*. CIPD Research Report, CIPD, London.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., y Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Martinez, E., Polo, Y., y de Chernatony, L. (2008). Effect of brand extension strategies on brand image. *International Marketing Review*, 25(1), 107-137.
- Maxwell, R., y Knox, S. (2009). Motivating employees to «live the brand»: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), 893-907.
- Merz, M., Herbst, U., y Yavuz, O. (2009). *Measuring Employer Brand Value*. Paper presented at EMAC Conference. Nantes, France.

- Miles, S. J., y Mangold, W. G. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535-545.
- Miles, S. J., y Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2,3), 65-87.
- Moroko, L., y Uncles, M. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Moroko, L., y Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- O'Callaghan, E. (2009). *Internal Branding and Brand Commitment: A quantitative investigation into Corporate Brand Building in a Retail Store Network*. Paper presented at EIRASS conference, Niagara Falls, USA.
- Papasolomou, I., y Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1), 177-195.
- Pitt, L., F., Ewing, M.T., y Berthon, P.,R. (2002). Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 639-644.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., y Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Punjaisri, K., Wilson, A., y Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424.
- Punjaisri, K., y Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. (Ph.D., University of Florida).
- Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
- Rucci, A. J., Kim, S. P., y Quinn, R. T. (1998). The Employee-Customer- Profit Chain at Sears (cover story). *Harvard Business Review*, 76(1), 82-97.
- Slack, F., Orife, J., y Anderson, F. (2010). Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: An empirical study in the United States. *International Journal of Management*, 27(3), 421-436.
- Slaughter, J.E., Zickar, M.J., y Highhouse, S. (2004) Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85-103.
- Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand* [ER Daily, 23 de Febrero]. Consultado miércoles 4 de agosto de 2010, en <http://www.ere.net/2004/02/23/the8elementsofasuccessfulemploymentbrand/>.
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., y Karg, R. F. (2002). Employer of choice branding for knowledge workers. *South African Journal Of Business Management*, 33(4), 13-20.
- Tortosa, V., Moliner, M. A., y Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 14-35.
- Vallaster, C. (2004). Internal brand building in multicultural organisations: a roadmap towards action research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 100 – 113.
- Vallaster, C., y de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.
- Vallaster, C., y de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1), 181-203.
- Wallström, Å., Karlsson, T., y Salehisangari, E. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in swedish service firms. *Journal of Brand Management*, 16(12), 40-50.
- Whan Park, C., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., y Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74(6), 1-17.