



Revista Venezolana de Gerencia





***Employer branding* su abordaje en Iberoamérica: Tendencias a partir de un análisis bibliométrico**

Duque-Rengel, Vanessa Karina*
Túnñez-López, José Miguel**
Mazza, Bárbara***

Resumen

Atraer y retener a los mejores talentos, es para las organizaciones de interés, por los beneficios que obtienen en cuanto a imagen, reputación y sostenibilidad. Así, surge el *employer branding* que, a través de la aplicación de técnicas de marketing al campo de los Recursos Humanos, permite a las empresas forjar su marca como las más deseables para trabajar, convirtiéndose, en una ventaja competitiva. Este estudio presenta una mirada del desarrollo de la investigación sobre *employer branding*. Metodológicamente asume un enfoque cualitativo, que parte de una revisión bibliográfica profunda, que muestra los caminos recorridos sobre la temática. Se explora en la base de datos scopus la producción científica de los últimos 10 años en Iberoamérica. Los resultados muestran dos momentos: 1) el contexto en el que nace el estudio de la temática, los principales investigadores y aportaciones científicas relevantes; 2) el estudio de la temática en Iberoamérica, principales líneas de investigación y producción científica de alto impacto.

Palabras clave: *employer branding*; valor de marca; atractivo de marca; Iberoamérica.

Recibido: 07.05.23

Aceptado: 02.07.23

* Doctoranda en Comunicación e Información Contemporánea, Universidade Santiago de Compostela. Docente investigador, Universidad Técnica Particular de Loja -Ecuador: vkduque@utpl.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0102-2829>

** Doctor en Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesor de Comunicación Organizacional y de Estrategias de comunicación en la Universidade de Santiago de Compostela- España: miguel.tunez@usc.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5036-9143>

*** Doctora en Ciencias Políticas. Profesora asociada de comunicación, investigación social y Employment de la Universidad de Roma "Sapienza" - Italia: barbara.mazza@uniroma1.it ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5981-8729>

Employer branding approach in Latin America: Trends from a bibliometric analysis

Abstract

Attracting and retaining the best talent is for organizations of interest, due to the benefits they obtain in terms of image, reputation and sustainability. Thus, employer branding arises which, through the application of marketing techniques to the field of Human Resources, allows companies to forge their brand as the most desirable to work for, becoming a competitive advantage. This study presents a look at the development of research on employer branding, methodologically it assumes a qualitative approach, which starts from an in-depth bibliographical review, which shows the paths traveled on the subject. The scientific production of the last 10 years in Latin America is explored in the scopus database. The results show two moments: 1) the context in which the study of the subject was born, the main researchers and scientific contributions; 2) the study of the subject in Ibero-America, main lines of research and high-impact scientific production.

Keywords: Employer branding; Brand value; brand appeal; Latin America.

1. Introducción

La marca para las empresas, es un activo intangible que se impregna en la mente de los públicos, pues, es la “imagen mental” de los *stakeholders*. Es un factor altamente influyente en la sostenibilidad del negocio, e incluso, como patrimonio empresarial. La marca, desde décadas atrás, ha sido objeto de investigación. En una primera etapa, el foco de concentración se dirigía al estudio de la marca encaminada hacia públicos externos, especialmente consumidores. “La marca en un inicio se asociaba a los productos y servicios, luego las empresas empezaron a gestionar su marca y sobre esta, se acogieron las marcas de sus productos sobre un paraguas más amplio” (Zabala

y Jervis, 2014:34), puesto que, “el valor de las marcas pasó a constituirse en el diferencial de mayor responsabilidad en la decisión de compra de un producto” (Navacinsk y Tarsitano, 2004: 55). Lo que explica las cuantiosas inversiones que se destinan a este fin.

En los años ochenta la marca dirigida a los colaboradores empieza a abordarse, desde diferentes perspectivas y ciencias. No obstante, los estudios sobre la marca externa son notablemente mayores, de ahí la importancia de profundizar el estudio de la segunda relación: el *employer branding*. Este estudio se centra en la también conocida marca empleador, entendida como la “suma de los esfuerzos de una empresa para comunicar al personal actual y potencial

que es un lugar deseable para trabajar” (Lloyd, 2002:65). Abarca dos caras: la interna, dirigida a los colaboradores; y, la externa, a los potenciales talentos. Esta, visibiliza a la empresa como el mejor lugar para trabajar, para atraer y retener al personal altamente calificado, con sentido de pertenencia y fidelizado.

La investigación parte del objetivo de mostrar una mirada profunda al abordaje del *employer branding*. Así, metodológicamente se plantea como una revisión bibliográfica, partiendo de lo general a lo específico, ya que, se inicia con el análisis de los estudios simbólicos que narran la historia y propuestas de gestión de la temática a lo largo de las últimas décadas y, posteriormente, el estudio se centra en el abordaje de la producción científica que alrededor del tema ha surgido en Iberoamérica.

2. Contextualizando el *employer branding*: Una mirada a los antecedentes

El interés por la marca como empleador, surge en EEUU alrededor de los años 80, frente al impacto que sufre el mercado laboral por la “caída de la natalidad tras la generación del baby-boom (...) lo que hace que cada día sea más difícil encontrar jóvenes y más aún, si se les pedían las competencias que las empresas deseaban” (Jiménez, 2015: 87), desde este suceso manan las primeras iniciativas para atraer talento joven de otros países.

La perspectiva naciente de la definición de *employer branding*, es el marketing, cuyo fin es la atracción, captación y retención de públicos a través de la satisfacción de necesidades, que tienen como objeto fidelizarlos. El marketing interno, en palabras de Kotler

(2002:13), es “la tarea de contratar, capacitar y motivar a empleados competentes a atender bien al cliente externo, y que precede al marketing externo”. Desde este enfoque (Ambler y Barrow, 1996; Dell y Ainspan, 2001; Backhaus y Tikoo, 2004; Sánchez y Barriuso, 2007; Rodríguez et al, 2012; Jiménez, 2015) consideran al *employer branding* como una técnica que aplica estrategias de marketing y ventas, para retener a empleados y atraer talento humano calificado, que genere mayor rentabilidad.

Este ayuda a construir una imagen positiva y posicionarla como un buen lugar para trabajar. Kim et al, (2011), lo corroboran al relacionar la gestión del marketing con el marketing de contratación, estableciendo una ventaja competitiva sostenible, para una imagen positiva.

Schweitzer y Lyons (2008), afirman que puede utilizarse técnicas de marketing para contratación y retención de empleados de alto valor, como: las 4P del marketing mix para ofertas de trabajo atractivas; marketing relacional, para relaciones laborales de valor mutuo e involucrar resultados de relaciones laborales de alto valor, que incluyen: mayor compromiso, satisfacción de los empleados y menos niveles de rotación.

El *internal branding*, es de los primeros acercamientos a la marca empleadora, por el interés en los empleados, que aportan a la creación de una marca sólida, que se entrevé en la calidad del servicio percibido por los clientes, basada en la capacidad de los colaboradores para cumplir sus expectativas (King y Grace, 2008). El *internal branding* incorpora como parte de la cultura corporativa, la promesa de marca hecha a empleados (Frook, 2001). Su objetivo es crear una “fuerza laboral

comprometida con el conjunto de valores y objetivos organizacionales” (Backhaus y Tikoo, 2004:503). No basta con la aceptación de la cultura, debe ir más allá, a la interiorización de “la específica personalidad de marca desarrollada dentro de esta cultura” (Fernández-Lores et al., 2014:4). El *internal branding* abarca: 1) comunicar la marca de manera efectiva; 2) convencerlos de su relevancia y valor; y, 3) vincular con éxito a todos los trabajos, con la entrega de la “esencia de la marca” (Bergstrom et al, 2002), es decir, reside en lograr que el empleado “interiorice la marca, y todo lo que ella implica” (Fernández-Lores et al., 2014:4).

La gestión efectiva de empleados, requiere la implementación de estrategias sólidas, así, nace el *employer branding*, y sus dos áreas trabajo (externa e interna). El marketing externo posiciona a la empresa como un lugar atractivo para trabajar y procura atraer a los mejores candidatos. El marketing interno, genera una plantilla difícil de imitar, actuando como elemento de retención de talentos, para construir una ventaja única y sostenible (Sánchez y Barriuso 2007; Fernández-Lores et al., 2014). Por tanto, el *employer branding*, está vinculado a generar la identificación y el compromiso del empleado; y direccionado a potenciar el atractivo de marca para captar a los mejores talentos.

3. Consideraciones metodológicas de la investigación

La investigación se desarrolla como una revisión de literatura que es un proceso cíclico y continuo en el cual conceptos y conexiones de categorías surgen de ciertos patrones y nexos

(Sandoval, 2002). Se realiza en dos momentos. En el primero, se efectúa un análisis de las investigaciones de mayor impacto en el *employer branding* desde los años 90; destacando teorías, conceptualizaciones, modelos de atracción, beneficios y medición del valor de la marca. Los estudios analizados se seleccionan de dos modos: 1) de la base de datos scopus bajo la ecuación de búsqueda TITLE-ABS-KEY (employer AND branding) y organizados por Cited by (highest); y, 2) estudios que mayormente se citan en los artículos revisados, por su aporte en el tema. El segundo momento, se centra en Iberoamérica, e intenta visibilizar la producción científica de mayor impacto en la región. Se recurre a la base de datos scopus, criterio de búsqueda: todos los documentos científicos escritos en español e inglés, en los términos limitados al campo del título, resumen, palabras claves, con la restricción temporal 2012 a 2022.

4. Employer branding: Una cronología de investigación fundacional

Gupta et al, (2014) señala que en los años 90 nace el *employer brand*, de la mano de Richard Mosley, no obstante, formalmente en 1996, Tim Ambler y Simon Barrow le daría el nombre de *employer branding* en un estudio que muestra como el marketing puede aplicarse a la situación laboral. Este autor analiza bibliográficamente el concepto de la marca empleadora, estableciendo tres grupos base: la cultura e identidad corporativa, comercialización interna y reputación corporativa, del cual nace la definición del *employer branding*, entendido como “el conjunto de beneficios psicológicos (sentimientos

como pertenencia, dirección y propósito), funcionales (actividades de desarrollo y/o útiles) y económicos (recompensas materiales o monetarias) suministrados por el empleo y que se identifican con la empresa empleadora” (Ambler y Barrow, 1996: 187).

En el año 2004, surge un estudio “*Conceptualizing and researching employer branding*” de Backhaus y Tikoo (2004:504), en el que se efectúa un marco de referencia conceptual. En este modelo se plantea que, la marca de empleadora “crea dos activos principales: asociaciones de marca y lealtad a la marca. Las asociaciones de marca del empleador dan forma a la imagen del empleador que, a su vez, afecta el atractivo de la organización para los empleados potenciales”. Se expone que, la lealtad incrementa la productividad del colaborador y está influenciada por la cultura e identidad corporativa. La imagen de marca empleadora se define en términos de beneficios: funcionales y simbólicos.

Así, el *employer branding*, es “un esfuerzo de la organización para comercializar su propuesta de valor de empleo para mejorar el reclutamiento y la retención y aumentar el valor del capital humano” (Backhaus y Tikoo, 2004:510). Posteriormente, la investigación se dirige a descubrir y profundizar el atractivo del empleador, tema en el que se enfocan Berthon et al, (2005:151), definiéndolo como “los beneficios previstos que un empleado potencial ve al trabajar para una organización específica”, afirmando que cuanto más atractivo se muestre y sea percibido un empleador por los potenciales talentos, más fuerte es el valor de marca.

Su investigación identifica y operacionaliza los componentes del atractivo del empleador desde la mirada

de los potenciales empleados, creando el modelo de escala de evaluación del atractivo del empleador denominado EmpAt, que se basó en la delimitación inductiva de Amber y Barrow (1996), que describía tres dimensiones de la marca empleador: funcional, psicológico y económico, que son confirmadas en esta investigación y, se sumaría dos más: social y de aplicación.

El EmpAt se ha probado en diversas investigaciones (Arachchige y Robertson, 2011; Sivertzen et al, 2013; Tamoniene, 2015; Eger et al, 2019) e inclusive Benraïss-Noailles y Viot (2021:610) cuestionan la relevancia de la escala de valor (EmpAt) señalando que esta requiere de varios ajustes para ser confiable, la “longitud de esta escala la hace difícil de manejar para los gerentes de recursos humanos. Una herramienta de medición más sintética, con 3 elementos por dimensión, probablemente sería más práctica”.

Lievens et al, (2007), unen dos corrientes: identidad organizacional y marca del empleador. Examinan los factores que asocian los solicitantes externos y empleados, mostrando que las dimensiones de imagen percibida, instrumentales y simbólicas predicen la atracción de los solicitantes y, por el contrario, las dimensiones de identidad simbólica percibida predicen mejor la identificación de los empleados con la entidad. Los empleados dan relevancia a la evaluación de la empresa por parte de personas externas.

Para construir una marca empleadora, el conocimiento, es la base. Esto lo confirma la pirámide de compromiso de marca de los empleados, propuesta por King y Grace (2008), que describe los componentes para crear el compromiso de los empleados. En la base de la pirámide se representa

información de nivel rudimentario, información técnica que mínimo debe proporcionarse para realizar las tareas, esta propicia el compromiso al trabajo. Para el siguiente nivel, compromiso a la marca, el empleado requiere información efectiva de la marca, “el grado en que los empleados conocen y comprenden la misión, los valores y la imagen de marca deseada de la organización, y el grado en el que perciben que sus contratos con la organización son respetados” (Mangold y Miles, 2007:423).

Ulteriormente, King y Grace (2010), presentan en el estudio *Building and measuring employee-based brand equity*, el primer modelo conocido y probado empíricamente del valor de marca basado en empleados: EBBE. Ofrecen información sobre cómo las empresas no solo pueden administrar efectivamente procesos internos de creación de marca, sino que, pueden apreciar los efectos en los empleados, los beneficios. Exhiben tres contribuciones: 1) Un marco de ayuda para comprender y construir el valor de marca desde la perspectiva de empleados, para resultados medibles; 2) Perspectiva conexionista de psicología cognitiva del valor de marca defendida por Keller (1998); y, 3) Perspectiva de empleados, sobre la limitada investigación del tema.

King y Grace (2009:130), amplian la investigación y muestran la construcción total del modelo *Employee Based Brand Equity* (EBBE), en su investigación *Employee Based Brand Equity: A Third Perspective*, precisándola como el “efecto diferencial que tiene el conocimiento de la marca en la respuesta de un empleado a su entorno de trabajo, -que- requiere la traducción de la identidad de la marca de una manera que sea significativa para el empleado en el contexto de sus

funciones y responsabilidades”.

EBBE, abarca tres dimensiones: 1) Gestión de la marca interna, incluye procesos de generación de información, difusión de conocimiento, apertura y factor humano; 2) Efectos del conocimiento de marca empleador, abarcan la claridad de las funciones y el compromiso de marca; y, 3) Beneficios de EBBE: comportamiento de ciudadanía de marca, satisfacción de empleados, intención de quedarse, y el boca a boca positivo de empleados.

Con ello promueve la inversión significativa en la gestión interna de la marca. Medir el valor de la marca es una prioridad, pues, sin él los colaboradores están limitados o son incapaces de transformar la visión de la marca en realidad (Kimpa-korn y Dimmitt, 2007). En esta área, Merz et al, (2009), plantean un modelo de experiencia de marca que se descompone en tres dimensiones: sensorial, intelectual y emocional. El Valor de la Marca Empleadora (EBV) comprende: 1) Conocimiento de Marca Empleador (EBA), 2) Favorabilidad de asociaciones de Marca Empleadora (FEBA), 3) Fortaleza de Asociaciones de Marca Empleadora (SEBA) y, 4) Exclusividad de Asociaciones de Marca Empleadora (UEBA) (Merz et al, 2009).

En coherencia con estos estudios, EBV, genera: lealtad hacia la marca, disminución del abandono de trabajo y empleador de elección. Con base en (Backhaus y Tikoo, 2004), Dabirian et al. (2017) plantean una propuesta de siete dimensiones del valor de la marca del empleador, confirmando las dimensiones (funcional, psicológica y económica) formuladas por (Ambler y Barrow, 1996), e integra las dimensiones (sociales, de interés, de aplicación, de desarrollo y económicas) expuestas por (Berthon et al, 2005) y se agrega

dos: el valor de gestión, que describe la influencia de gerencia en la permanencia del empleado, que puede ser positiva o negativa de acuerdo a la experiencia particular; y, el equilibrio entre el trabajo y la vida, que promueve una vida laboral en armonía con las otras identidades.

Sobre el Valor de la Marca Empleador y su experiencia se han efectuado varios estudios, uno de ellos es el *Brand Experience Model* de Minchington y Morris (2015:99), que explica que los “empleados son fundamentales para la experiencia del cliente y las organizaciones deben adoptar un enfoque integrado hacia la experiencia de marca si quieren seguir siendo relevantes para las necesidades de los consumidores y el talento que impulsa estas experiencias”. Se subraya el valor de la experiencia del empleado satisfecho, leal y productivo, que “resulta principalmente de políticas y servicios de soporte de alta calidad que permiten a los empleados brindar la experiencia

prometida por la marca” (Minchington y Morris, 2015:6).

La gestión de factores estratégicos, aumenta el valor de la marca empleadora mejorando la eficacia de estrategias de atracción de talentos (Collins y Hann, 2004). Sin embargo, existen otros aspectos como la similitud entre la marca empleadora y la autopercepción del candidato (Slaughter et al, 2004). Alniaçık y Alniaçık (2012), muestran las diferencias significativas entre los niveles percibidos de importancia de las dimensiones de atractivo del empleador con respecto al género de los empleados, lo que implica un trabajo complejo, profundo, al momento de establecer estrategias de atracción y fidelización.

En la tabla 1, se muestra la producción científica “artículos” de mayor citación en scopus, determinándolos como los de mayor relevancia y aporte científico.

Tabla 1
10 artículos clave que han revolucionado el campo del *employer branding*

| N | Artículo | Autores | Año | País | Citas |
|---|--|---------------------------------------|------|-------------|-------|
| 1 | Conceptualizing and researching employer branding | Backhaus, K., Tikoo, S. | 2004 | EEUU | 462 |
| 2 | Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding | Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L. | 2005 | Australia | 369 |
| 3 | Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework | Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel, F. | 2007 | Bélgica | 200 |
| 4 | An integrative review of employer branding and OB theory | Edwards, M.R. | 2009 | Reino Unido | 196 |
| 5 | Employer branding: Strategic implications for staff recruitment | Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. | 2010 | Australia | 156 |

Cont... Tabla 1

| | | | | | |
|----|--|---|------|------------|-----|
| 6 | Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees | Lievens, F. | 2007 | Bélgica | 146 |
| 7 | Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding | Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. | 2010 | Inglaterra | 143 |
| 8 | Characteristics of successful employer brands | Moroko, L., Uncles, M.D. | 2008 | Australia | 140 |
| 9 | Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know | Lievens, F., Slaughter, J.E. | 2016 | EEUU | 128 |
| 10 | Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media | Sivertzen, A.-M., Nilsen, E.R., Olafsen, A.H. | 2013 | Noruega | 121 |

5. Employer branding en Iberoamérica

En Iberoamérica se encontraron estudios con diversas perspectivas, como se detalla a continuación.

5.1. Datos bibliométricos sobre employer branding en Iberoamérica

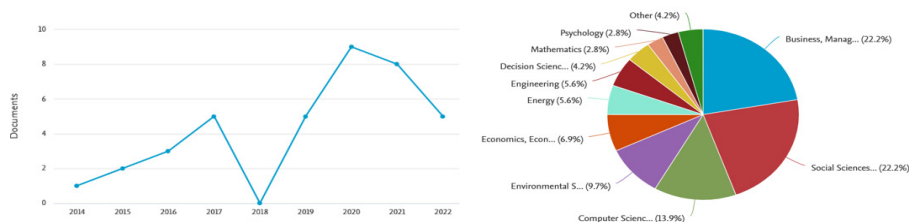
Los datos analizados se recogieron de la base de datos scopus, en junio

de 2022, el periodo de análisis abarcó documentos del 2012 al 2022¹.

Los dos primeros años no se evidencia producción asociada al *employer branding*. El año de mayor producción científica es el 2020, seguido de 2021 y 2017 (Gráfico 1). En total, se encontraron 38 registros, la mayoría de los mismos en inglés. Los documentos se dividen en: 26 artículos, 7 artículos de conferencias, 3 capítulos de libros y 2 revisiones. Las subáreas se detallan en el gráfico 1

1 Bajo la ecuación: TITLE-ABS-KEY ("employer branding") AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2015) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2014) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2013) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2012)) AND (LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY, "Spain") OR LIMIT-TO (AF-FILCOUNTRY, "Portugal") OR LIMIT-TO (AF-FILCOUNTRY, "Peru") OR LIMIT-TO (AF-FILCOUNTRY, "Chile") OR LIMIT-TO (AF-FILCOUNTRY, "Brazil") OR LIMIT-TO (AF-FILCOUNTRY, "Colombia") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY, "Cuba") OR LIMIT-TO (AF-FILCOUNTRY, "Ecuador"))

Gráfico 1 Producción científica por año/ Documentos por subárea

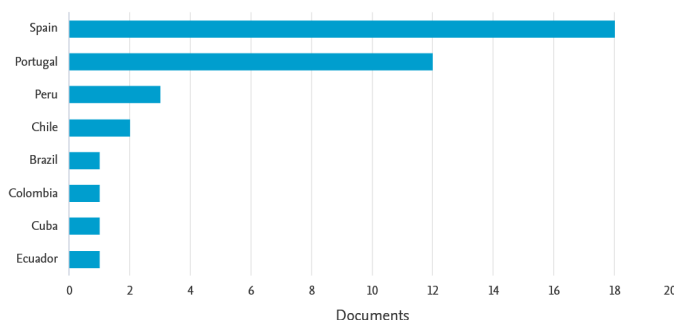


Fuente: Scopus (2022)

En Iberoamérica los países con mayor producción científica sobre *employer branding*, son: España, con 18 publicaciones y Portugal con 12

investigaciones (Gráfico 2). En total, 112 autores han abordado investigaciones alrededor del *employer branding*.

Gráfico 2 Países con más producción científica sobre *employer branding*



Fuente: Scopus (2022)

El top ten de los investigadores que pueden ser considerados de referencia, por el número de publicaciones asociadas de 4 a 2, situación que permite inferir un estudio continuado del tema, son: 1) María José Sousa, 2) Filipa Martinho, 3) Isabel Reis, 4) Manuel Au-Yong-Oliveira

6) Beatriz Monteiro, 8) Marta Correia Sampaio, 9) Vasco Santos, 10) Susana Silva (Portugal); 5) Juan A. García y 7) Belén Ruiz (España). Adicionalmente, el estudio bibliométrico, extrajo, el top ten de los documentos científicos más citados, y que posiblemente se establecen como los

estudios más relevantes de la región. En la tabla 2, se muestra el Field-Weighted Citation Impact (FWCI), que es la relación entre las citas del documento y el número

promedio de citas recibidas por todos los documentos similares durante un período de tres años (Scopus, s.f) y el Total de Citas (TC).

Tabla 2
Top ten de investigaciones de mayo impacto en la región

| Nro. | Paper | Año | FWCI | TC |
|------|---|------|------|----|
| 1 | Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes | 2017 | 3,2 | 77 |
| 2 | Mapping the domain of the fragmented field of internal branding | 2016 | 3,01 | 57 |
| 3 | Antecedents and consequences of bank reputation: a comparison of the United Kingdom and Spain | 2016 | 1,61 | 30 |
| 4 | Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale | 2016 | 1,75 | 21 |
| 5 | Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness | 2017 | 0,75 | 19 |
| 6 | Employer branding applied to smes: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent | 2020 | 1,5 | 10 |
| 7 | Aggregation of partial rankings – an approach based on the kemeny ranking problem | 2015 | 2,28 | 8 |
| 8 | Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees | 2020 | 0,99 | 7 |
| 9 | Disentangling the strength of the HRM system: effects on employees reactions | 2020 | 1,43 | 7 |
| 10 | The opportunity presented by technological innovation to attract valuable human resources | 2019 | 0,66 | 7 |

Fuente: Scopus (2022)

5.2. Perspectivas de investigación de *employer branding* en Iberoamérica

Si bien, el *employer branding* se he abordado desde distintas miradas académicas y empresariales, en este estudio se han identificado cinco, que se describe a continuación.

- **Gestión del *employer branding*: propuesta de valor**

Blasco-López et al, (2014),

realizan un primer acercamiento al tema, en una multinacional del sector bancario en: Portugal, Argentina y México, que propone elementos clave del proceso de *employer branding*: la transmisión de valores y ventajas a los empleados, que se realiza mediante mecanismos de comunicación interna y mejora en el sentimiento de pertenencia.

Villafañe (2017), aborda las claves empíricas de satisfacción y compromiso del talento en organizaciones españolas, demostrando la correlación entre la satisfacción y las variables como: orgullo de pertenencia, motivación y

reconocimiento como buen empleador, identificación con el proyecto empresarial y recomendada por los que la conocen, etc. Botella-Carrubi (2021), corrobora que los factores de *employer branding* son promotores de las dimensiones del compromiso organizacional de los empleados.

Los buscadores de empleo en el país Vasco, a decir de Castillo-Apraiz (2021:207), destacan que: “la dimensión más valorada es la responsabilidad hacia los empleados, siendo la seguridad en el empleo y los servicios sociales la variable que muestra una mayor utilidad relativa dentro de esta dimensión”. De la Rosa-Navarro (2020) analiza cómo las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (dimensiones de distinción, consistencia y consenso) tienen un impacto directo en la reacción con los empleados. Soloaga (2020), habla de la singularidad que tiene la comunicación en la gestión de la cultura interna, el desarrollo de la identidad corporativa, las diferentes formas de salario y el camino que el empleado puede desarrollar dentro de la empresa.

Crespo et al, (2022), analiza la propuesta de valor para el empleado en códigos éticos, mediante un estudio en entidades financieras españolas, que evidencian tener un grado de desarrollo alto, con respecto a la comunicación a través de sus códigos éticos. Pimentel et al, (2021), explora la gestión de *employer branding* ligado al contrato psicológico en empresas familiares y no familiares portuguesas, concluyendo que, los empleados de las empresas familiares muestran una mayor percepción de *employer branding* y de los niveles de contrato psicológico que los empleados de las no familiares. En Colombia, López-Rodríguez y Neme-Chaves (2020), analizan los factores

que sustentan las dimensiones del *employer branding*, en entidades que internacionalizan servicios de operación logística, destacando: capacitación, salario y equidad de género.

- **Employer branding: atractivo y retención de talento**

Reis et al, (2021), muestra la relación entre el *employer branding* y gestión del talento, concluyendo que la marca empleadora es una herramienta dentro del proceso de gestión del talento. La importancia de la retención de talentos como parte del *employer branding*, lo aborda Silva y Calisto (2017), explicando cómo las organizaciones establecidas en Portugal retienen a sus empleados y qué prácticas se utilizan para hacerlo.

Reis et al, (2017), aborda la relevancia de la autenticidad como un posible atributo del atractivo del empleador mediante la escala de Berthon et al, (2005), y una versión adaptada de la escala de vida auténtica (Wood et al, 2008). Los resultados muestran que la “autenticidad del lugar de trabajo se valora igualmente como un atributo de atractivo que ofrece oportunidades para el desarrollo económico y personal, y que se valora significativamente más que otras dimensiones de atractivo del entorno de trabajo” (Reis et al, 2017: 1962).

Se enfatiza, en la importancia de la retención de talento en el éxito, pues, las organizaciones que efectúan una mejor gestión de talento son las que obtienen mejores resultados en términos de innovación y compromiso afectivo de los empleados (Alves et al, 2020a; Alves et al, 2020b).

Otra área investigada es el poder

de atracción del *employer branding*, analizando desde las prácticas empresariales (Gregorka et al, 2020), hasta su incidencia. En Portugal, Saltos et al, (2019), explican que el *employer branding* es una dimensión clave en el proceso de reclutamiento que facilita la atracción y retención de los mejores talentos. Recalcando que el liderazgo juega un rol importante para aumentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. En el mismo país, Monroy et al. (2019), analiza la relación del *employer branding* y las expectativas laborales de los millennials. Los resultados muestran una influencia significativa de (95%) entre estas dos variables.

En Chile, se desarrollan dos estudios sobre los factores más valorados de atracción y retención, que para los académicos son: prestigio, cercanía y calidad (Duran-Seguel, 2020a); y, para los estudiantes universitarios son: conocimiento de marca. Las mujeres dan más importancia al crecimiento, desarrollo y reconocimiento y, los hombres valoran un entorno laboral más innovador, dinámico y competitivo. (Duran-Seguel, 2020b).

- **Modelos de gestión de *employer branding***

Entre los modelos propuestos sobre *employer branding* en Iberoamérica, destacan el de Fernández-Lores et al, (2016), que desarrolla una escala multidimensional para medir la fuerza del compromiso afectivo del empleado con la marca, identificando tres factores base: entusiasmo, apego emocional a la marca empleadora y orientación a largo plazo. Se muestra como una experiencia positiva (sensorial, intelectual y emocional) es importante para el

compromiso afectivo hacia la marca. Monteiro et al, (2020), desarrolla un modelo de *employer branding* aplicado a las PYME, en cuatro dimensiones: cultura organizacional, estrategia empresarial, reputación y sistemas de recompensa. En Perú, Espinoza et al, (2019), traza un modelo basado en las técnicas de *employer branding*, *endomarketing* y gestión del talento para reducir la rotación de personal. El modelo MITEC (Indicadores de Monitoreo de la Carrera de Empleados con Talento) aborda este dominio utilizando un enfoque gamificado.

- ***Employer branding* digital**

Costa-Sánchez y Corbacho-Valencia (2015), se adentra al *employer branding* digital, a través del estudio que indaga cómo las mejores empresas empleadoras en España, según Mercopersonas 2014, utilizan LinkedIn como herramienta de *employer branding*, para presentarse ante sus candidatos, evidenciándose una ausencia de integración de esta red social como herramienta estratégica.

En Portugal, el uso del social media lo reflexionan Arriscado et al, (2018), enfocándose en cómo una estrategia de marca empleadora puede entregar una propuesta de valor acorde con las necesidades de las nuevas generaciones mediante el uso de códigos y canales digitales. Roxo (2020:66), evalúa la narración transmedia como estrategia potencial de *employer branding*, concluyendo que esta propicia que la empresa se acerque a “sus públicos objetivo mediante un proceso sinérgico susceptible de influir en la imagen de las organizaciones y en la forma en que los candidatos interactúan”.

En Perú, Carbajal & Javier (2021),

revelan que las redes sociales favoritas de la Generación Z, sobre trabajo, son: LinkedIn e Instagram. En España, Rodríguez-Sánchez et al, (2019) aborda la innovación tecnológica como estrategia en el proceso de reclutamiento de personal 2.0.

• **Employer branding y sus relaciones**

Otras investigaciones abordan el *employer branding* desde la relación con otros atributos intangibles de las organizaciones. Saleem e Iglesias (2016), desarrollan un mapeo del dominio de la marca interna, en la cual abordan también la marca empleadora. Ruiz et al, (2016), estudia la reputación bancaria en Reino Unido y España, plantea que la marca empleadora es un antecedente positivo de la misma.

Junça y Dias (2022) analizan el papel mediador de la reputación en la relación entre la marca empleadora y la intención de postularse a una oferta de trabajo. El *employer branding* se asocia, también, con la reputación y RSE, así, Ruiz y García (2021), comprueban el impacto que tiene la RSE (marca empleadora, integridad y acción social) en la reputación (Ruiz y García, 2021:1). Klimkiewicz y Oltra (2017) y Coelho et al, (2022) explican la importancia del comportamiento socialmente responsable con el medio ambiente como estrategia de marca empleadora para aumentar el atractivo empresarial.

6. Conclusiones

El *employer branding*, estudiado desde hace varias décadas en Estados Unidos. Es un tema naciente en Iberoamérica, como se ha comprobado en la limitada investigación de alto

impacto existente. Mostrando que tan solo 8 de los 22 países de la región registran investigación en la base de datos scopus, liderando la producción científica España y Portugal.

Se establece que, aproximadamente el 50% de la investigación desarrollada se vincula al área de negocios, gestión y contabilidad y ciencias sociales. El tema se ha abordado desde distintas perspectivas, incluida la de género, a través de estudios: teóricos, de caso, de exploración de perspectivas, etc. Restan muchas áreas por abordar, como la existencia y evaluación de las prácticas *employer branding* en el sector empresarial, así como, la aplicación de modelos de gestión de marca empleadora y nuevas propuestas adaptadas a la realidad de cada país y/o sector, lo que abre uno sin número de líneas de investigación, desde la gestión del talento humano y comunicación organizacional.

Se espera que este trabajo sea, para otros investigadores, una mirada general y punto de partida para futuros estudio. Aunque en esta investigación se realizó una revisión sistemática de documentos de alto impacto, se motiva a ampliar su alcance a través de distintas bases de datos o subcampos de estudios.

Referencias bibliográficas

- Alniaçik, E., & Alniaçik, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: Effects of age, gender, and current employment status. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Alves, D., Dieguez, T., & Conceição, O. (2020). Retaining talents: Impact

- on innovation. In *15th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Porto: ECMLG.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arachchige, B. & Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25-46. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2098930
- Arriscado, P., Quezada, H. & Sousa, B. (2019). Employer branding in the digital era attracting and retaining millennials using digital media. *Studies in Systems, Decision And Control*, 154, 391- 403. <https://www.semanticscholar.org/paper/Employer-Branding-in-the-Digital-Era-Attracting-and-Arriscado-Quesado/8ea2008189e4effa419e56afc9463a88e4f20fbc>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Benraïss-Noailles, L. & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees wellbeing and loyalty. *Journal of business research*, 126, 605-613
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of Saab. *Journal of Communication Management*, 5(2/3), 133–142. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.cr.1540170>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Blasco- López, M.F., Rodríguez-Tarodo, A., y Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34 – 53. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Botella-Currubi et al. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 34(1), 1836 – 1849. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Carbajal Cribillero, M. A., & Javier Niño, G. A. (2021). *Marca empleadora en redes sociales para atraer a la generación Z de Lima* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://doi.org/10.19083/tesis/654029>
- Castillo-Apraiz, J. (2021). Spain. En *CSR, Sustainability, Ethics and Governance* (pp. 207 – 219). Springer Nature.
- Coelho, M., Cesário, F., Sabino, A., y Moreira, A. (2022). Pro-Environmental Messages in Job Advertisements and the Intentions to Apply—The Mediating Role

- of Organizational Attractiveness. *Sustainability*, 14(5), 1-11. <https://doi.org/10.3390/su14053014>
- Collins, C., & Hann, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practices, corporate advertising and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57, 685-717. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00004.x>
- Costa-Sánchez, C., y Corbacho-Valencia, J.M. (2015). LinkedIn para seleccionar y captar talento. *Prisma Social*, (14), 187-221. <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530007.pdf>
- Crespo, J., Fondevila-Gascón, J. y Marqués-Pascual, J. (2022). Employer branding y propuesta de valor al empleado en códigos éticos: estudio de caso. *Innovar*, 32(83), 51-62. <https://doi.org/10.15446/inno-var.v32n83.99886>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business horizons*, 60(2), 197-205.
- De la Rosa-Navarro, D., Díaz-Fernández, M., y Lopez-Cabrales, A. (2020). Disentangling the strength of the HRM system: effects on employees reactions. *Employee Relations*, 42(2), 281-299. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2018-0322>
- Dell, D. & Ainspan, N. (Abril de 2001). Engaging Employees through your Brand, The Conference Board, report no. 1288.
- Díaz-Soloaga, P. (2020). The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies? *Prisma Social*, 29 (Sep. 2020) 58-79.
- Durán-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., Dauvin, G. A., & Rojas, J. A. (2020). Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores. *Formación Universitaria*, 13(5), 15–26. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062020000500015>
- Duran-Seguel, I., Moreno, D., Valenzuela, K. y Alarcón, N. (2020). Aproximación a la retención de talento: Enfoque employer branding en las universidades. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(13), 12-20. <https://bit.ly/3zDT302>
- Edwards, M. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5 – 23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Eger, L., Mičič, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
- Espinoza, A., Rojas, E., Rojas, J., & Raymundo, C. (2019). Methodology for reducing staff turnover in service companies based on employer branding and talent management. En *Proceedings of the 4th Brazilian Technology Symposium (BTSym'18)* (pp. 575–583). Springer International Publishing.
- Fernández-Lores, S., Avello, M., Gavilan, D., & Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa. *AD research*, 10(10), 32–51. <https://doi.org/10.7263/adresic-010-02>
- Fernández-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., y Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research*

- Quarterly, 19(1), 40 – 541. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
- Foster, C., Punjaisri, K., y Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86 (8), 1-2. <https://adage.com/article/btob/burnish-brand-inside/251793>
- Gregorka, L., Silva, S., & Silva, C. (2020). Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.4018/ijhctip.2020010101>
- Gupta, M. P., Patti, R., & Marwah, S. (2014). Employer Branding: A Descriptive Study. *International Journal of Economic and Management Strategy*, 4(1), 1-10.
- Jiménez, A., & Socio Director de People Matters. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*. <https://bit.ly/3dznwzF>
- Junça Silva, A., & Dias, H. (2023). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1–16. <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2022-3129>
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River. Prentice Hall
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., & Jones, J. (2011). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 64(11), 1207-1211.
- Kimpakorn, N., & Dimmitt, N. (2007). Employer Branding: The Perspective of Hotel Management in the Thai Luxury Hotel Industry. *Australasian Marketing Journal*, 15(3), 49-68.
- King, C. & Grace, D. (2009). Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly* 30(2), 122-147. <https://doi.org/10.1080/15332960802619082>
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938–971. <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
- King, C., Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *J Brand Manag* 15, 358–372 <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550136>
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449–463. <https://doi.org/10.1002/csr.1419>
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos Especiales*. Pearson Educación.
- Lievens, F., & Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007). Organizational identity

- and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, s45-s59.
- Lloyd, S. (2002). Branding de adentro hacia afuera. *Revisión del negocio Semanal*, 24(10), 64-66.
- López, C. E., & Neme, S. R. (2020). El employer branding en las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá Colombia. *Contaduría y administración*, 66(2), 251. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2629>
- Mangold, W. G., & Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, 50(5), 423-433. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.06.001>
- Merz, M., Herbst, U., y Yavuz, O. (2009). Measuring employer brand value. In *Proceedings of the EMAC Conference*.
- Minchington, B., & Morris, L. G. (2015). Make your employees' journey a good experience: international waters-employer branding. *HR Future*, (10), 16-18. <https://hdl.handle.net/10520/EJC177463>
- Monroy, J., Delgadillo, J., Roque, E., y Zirena, P. (2019). Employer branding y su impacto en las expectativas laborales de los millennials. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E21), 93 – 101. <https://pure.unsa.edu.pe/es/publications/employer-branding-y-su-impacto-en-las-expectativas-laborales-de->
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M., y Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer branding applied to smes: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information (Switzerland)*, 11(12), 1-19.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *The Journal of brand management*, 16(3), 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Navacinsk, S., y Tarsitano, P. (2004). Marca: patrimônio das empresas e diferencial dos productos. *Comunicação & Sociedade*, (41), 55-72.
- Pimentel, D., Almeida, P., Marques-Quinteiro, P., & Sousa, M. (2021). Employer branding and psychological contract in family and non-family firms. *Management Research The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(3/4), 213-230. <https://doi.org/10.1108/mrijam-10-2020-1106>
- Rayón, M. L., Romeo, M., Yepes-Baldó, M., & Boria-Reverter, S. (2022). Design of an employer branding model. En *Computational and Decision Methods in Economics and Business* (pp. 69-85). Springer International Publishing.
- Reis, G. G., Braga, B. M., & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962-1976. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2016-0156>
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Rodríguez, A. Molero, V. & Blasco, M. (2012). *Employer branding: un estudio sobre la Construcción de la marca del empleador* [Tesis de doctorado. Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/17531/>
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R.

- (2019). The opportunity presented by technological innovation to attract valuable human resources. *Sustainability*, 11(20), 5785. <https://doi.org/10.3390/su11205785>
- Roxo, F. (2020). Transmedia storytelling as a potential employer branding strategy. *U Porto Journal of Engineering*, 6(1), 66–77. https://doi.org/10.24840/2183-6493_006.001_0007
- Ruiz, B, García, J., y Revilla, A. (2016). Antecedents and consequences of bank reputation: a comparison of the United Kingdom and Spain. *International Marketing Review*, 33(6), 781 – 805.
- Ruiz, B., & García, J. A. (2021). Analyzing the relationship between CSR and reputation in the banking sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61(102552), 102552. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102552>
- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43–57. <https://doi.org/10.1108/jpbm-11-2014-0751>
- Salto, V., Monteiro, B., Martinho, F., Dos Reis, I., y Sousa, M.J. (2019). Employer branding: The power of attraction in the EB group. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 118-129.
- Sánchez, M.I. y Barriuso, M.C. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding. En J.C. Ayala (Coord.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. (pp. 3145 – 3154), Universidad de La Rioja: España.
- Sánchez, M.I. y Barriuso, M.C. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding en J.C. Ayala (Coord.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (pp. 3145 – 3154). UNIR.
- Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Schweitzer, L. y Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons* 51(6), 555—565. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.004>
- Silva, S., y Calisto, I. (2017). Employer branding: The importance of retention. *30th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth*, (pp. 3377 – 3388). International Business Information Management Association IBIMA.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E.R. and Olafsen, A.H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85–103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.85>
- Soloaga, P. (2020). The triple dimension of organizational culture: A study applied to Spanish fashion companies. *Prisma Social*, (29), 58-79.
- Tamonienė, D. (2015). *Employer branding: current and future*

- employees' perceptions of employer's attractiveness attributes.* [Tesis Master. National College of Ireland].
- Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *Profesional De La información Information Professional*, 26(6), 1159–1170. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.15>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385–399. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.55.3.385>
- Zabala, V., y Jervis, C. (2014). Employer Branding la importancia de ser y parece. *Ekos negocios*, (Mayo). <https://bit.ly/3JORNRN>