



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

### **Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Administración y Dirección de  
Empresas.**

## **Employer branding para atraer talento a las organizaciones. Casos ilustrativos de empresas españolas**

Presentado por:

***Sofía Vizán Vian***

Tutelado por:

M<sup>a</sup> Pilar Pérez Santana

Valladolid, 7 de julio de 2021

## Índice de contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	MARCO CONCEPTUAL.....	6
2.1.	Origen y conceptualización del EB.....	6
2.2.	Bases teóricas del EB .....	9
2.2.1.	Teoría de la equidad o justicia laboral .....	9
2.2.2.	Teoría del valor de marca o Brand equity.....	10
2.2.3.	Teorías del compromiso organizativo y del contrato psicológico ..	11
2.3.	Gestión del talento y EB.....	12
2.3.1.	Ventajas del EB .....	12
2.3.2.	Dimensiones clave del EB .....	13
2.3.3.	Mecanismos de recursos humanos relacionados con el EB.....	15
2.3.4.	Proceso para el desarrollo del EB en una organización .....	16
3.	METODOLOGÍA.....	18
4.	CASOS ILUSTRATIVOS DE EB EN ESPAÑA .....	20
4.1.	INDITEX .....	20
4.2.	Administración Pública .....	22
4.3.	BBVA.....	23
4.4.	Grupo Santander.....	25
4.5.	Meliá Hotels International.....	27
4.6.	NH Hotel Group.....	29
4.7.	El Corte Inglés.....	31
4.8.	Mediaset España .....	32
4.9.	Iberia .....	34
4.10.	CaixaBank.....	36
4.11.	Comparación del EB de los casos estudiados .....	38
5.	CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....	42
5.1.	Implicaciones .....	43
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	45
7.	WEBGRAFÍA .....	53
8.	ANEXOS.....	58

## **ÍNDICE DE TABLAS:**

Tabla 2.1: Principales definiciones de EB.....	8
Tabla 3.1: Ficha técnica del trabajo de campo.....	19
Tabla 4.1: Medidas de EB implementadas por cada empresa.....	41

## **ÍNDICE DE FIGURAS:**

Figura 2.1: Proceso de atracción del talento a la organización.....	15
Figura 2.2: Etapas de implementación del EB .....	17

## **ÍNDICE DE ANEXOS:**

Anexo 1: Efectos del EB.....	58
Anexo 2: Teorías del marketing y de gestión de empleados.....	59
Anexo 3: Atributos de atracción en la Escala de Atracción del Empleador.....	60
Anexo 4: Ranking de las 100 empresas más atractivas en España para el sector empresarial universitario según Universum.....	61

## **RESUMEN**

El protagonismo del Employer Branding (EB) está siendo creciente en los últimos años, tanto en el mundo empresarial, como en el académico.

El objetivo de este trabajo es proporcionar unos casos ilustrativos sobre la implementación del EB en empresas de nuestro país. Con este fin, se analizan los mecanismos utilizados por las diez empresas españolas más significativas, en general, en cuanto a atracción del talento dentro del ámbito universitario y, en particular, en el área de las Ciencias Sociales y Empresariales.

### **Palabras clave**

Employer branding; atracción de talento; universitarios; empresas nacionales.

## **ABSTRACT**

The prominence of Employer Branding (EB) has been growing in recent years, both in the business world and in academia.

The aim of this paper is to provide some illustrative cases on the implementation of EB in Spanish companies. To this end, we analyze the mechanisms used by the ten most significant Spanish companies, in general, in terms of attracting talent within the university environment and, in particular, in the area of Social and Business Sciences.

### **Key words**

Employer Branding; talent attraction; university; national companies.

**Código de clasificación JEL:** J23; J24; M12; M14; M54; O15

## 1. INTRODUCCIÓN

*Perfect Match* es un estudio realizado en el año 2020 que versa sobre la reacción de la gente joven cuando se les presentan situaciones en las que las empresas tratan de captar su talento. Realizado por la empresa LLYC, una consultora española especializada en comunicación y asuntos públicos (LLYC, n.d.), llegó a la conclusión de que de entre 300 encuestados y 100 empresas españolas, un porcentaje del 20% mostraba entusiasmo frente a la oferta de trabajo y, entre el 6,3% y el 14%, expresaba lo contrario. La mayoría de las opiniones, sin embargo, se encontraban en un término neutral.

Este fenómeno y proceso, llevado a cabo por las empresas, por el cual las personas deciden trabajar para ciertas organizaciones, recibe el nombre de Employer Branding (EB) o marca empleador y será el tema que se trata en el siguiente trabajo.

La utilización de técnicas de EB y de atracción de talento a las organizaciones, es un aspecto clave a explicar dentro del tejido empresarial nacional, sobre todo, a la hora de competir en un mercado actualmente globalizado en el que las empresas tienen que competir para atraer a los mejores candidatos. Adicionalmente, contar con un buen sistema de EB, puede ayudar, una vez incorporados, a retenerlos en la empresa y que aporten más valor.

Motivado por lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo dar respuesta a los interrogantes de: ¿qué es el EB? ¿y qué empresas en España destacan en este sentido? Para ello se van a desarrollar unas bases conceptuales para, posteriormente, ilustrar el trabajo con diez casos de EB exitosos en empresas de nuestro país.

La estructura del trabajo consiste, en un primer apartado, en la descripción del marco conceptual del EB, donde se explicará su origen y conceptualización, entre otros aspectos. En la segunda parte que constituye la parte práctica y de análisis del trabajo, se detallará, por un lado, la metodología que se va a seguir en la parte práctica para, en el siguiente apartado describir cómo desarrollan el EB diez empresas de titularidad española. Se cierra el trabajo con un apartado de conclusiones e implicaciones prácticas.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

En este primer apartado del trabajo se realiza una descripción del concepto de EB. Se analiza su origen terminológico, las teorías que lo fundamentan y se exponen sus ventajas desde el punto de vista de la empresa y del trabajador, sus dimensiones clave y los mecanismos de recursos humanos relacionados con el mismo. Finalmente, se recoge la forma en la que, comúnmente, se desarrolla dentro de las empresas.

### **2.1. Origen y conceptualización del EB<sup>1</sup>**

El concepto de EB tiene sus inicios en los años sesenta, primeramente, en un estudio realizado por un hospital de Estados Unidos en el que se subrayaba la importancia de poseer cierta reputación como marca empleadora para conseguir mejores recursos humanos. Los hechos históricos que tuvieron lugar durante los años siguientes, como el final de la era del “baby boom” (y la consecuente reducción de la demanda de trabajo) y el desarrollo económico que protagoniza el país, ayudaron a la consolidación y estudio del EB (Duque y Sosa, 2016).

Aaker (1996), definió esta técnica como el ADN de una determinada marca; un proceso que se producía desde dentro hacia fuera de la compañía, por parte de quienes diseñan la estrategia comercial de la firma y que supondría determinar una identidad. Ese mismo año, Barrow, extendía dicha definición añadiendo que el EB era una forma de incrementar la organización de la propia empresa (Aggerholm, Andersen y Thomsen, 2011).

Años más tarde y, de acuerdo con el estudio que realizó la Conference Board sobre EB, este consiste en establecer la identidad de las firmas como empleadoras. Con ello, engloba el sistema de valores, la política y el comportamiento de éstas y lo dirige hacia los objetivos de atraer, motivar y reclutar, tanto a los empleados actuales, como a los potenciales candidatos (Dell y Ainspan, 2001).

De forma más académica, algunos autores definen el EB como la aplicación de los principios de marca al ámbito de la administración de los recursos humanos (Backhaus y Tikoo, 2004). Se trataría de un método utilizado con el objetivo de

---

<sup>1</sup> Si bien la traducción al castellano sería “marca empleadora” o “marca empleador”, en adelante se utilizará su traducción inglesa debido a su general utilización en este idioma dentro del campo de los Recursos Humanos.

atraer potenciales trabajadores y como forma de asegurar que los empleados actuales estén comprometidos con la metodología, la estrategia y la cultura de la empresa. De lo que se trata es de mostrar a la empresa como “un buen lugar para trabajar” (Sullivan, 2004).

Tres años más tarde, Mosley en 2007, apostaba por definirlo como un canal a través del cual los consumidores podrían mejorar sus experiencias a la hora de relacionarse con la marca (Aggerholm *et al.*, 2011), lo que lleva a un entendimiento del EB orientado más hacia potenciales trabajadores.

El estudio del EB se ha visto incrementado desde el año 2004 (Blasco, Rodríguez, Fernández; 2014) y a partir de entonces se ha extendido su uso y concienciación sobre el concepto “marca empleador” de las compañías.

Más recientemente, la Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores (IEBS) en 2019, definía la marca empleador como una mezcla de factores externos sobre los que la empresa tiene capacidad de influir como la reputación. EB sería esa imagen que una empresa ofrece de cara al mercado laboral respecto a su calidad como empleadora pero, también, la reputación que obtiene por parte de todos sus empleados (Das, 2019).

Con todo lo anterior, el EB será para este trabajo una técnica que consiga atraer a los trabajadores a aportar su capital humano a una determinada empresa, pero centrado en un ámbito de compromiso personal y no por necesidad económica del trabajador. Será un medio para que las empresas se diferencien de sus competidores creando su propio valor de marca, su identidad como corporación<sup>2</sup>. A continuación, se presenta una tabla (tabla 2.1) donde quedan recogidas las principales definiciones de EB:

---

<sup>2</sup> Es necesario señalar que el EB es diferente a lo que se denomina “Consumer Branding” o marca del consumidor en castellano, principalmente, porque el primero dirige los esfuerzos hacia los trabajadores y, el segundo, se centra en los consumidores, como su nombre indica (Andersson y Sandgren, 2013). Además, las razones para decantarse por una u otra estrategia son diferentes. A través del EB una empresa podrá obtener tanto un incremento en la atracción que los trabajadores sienten hacia el hecho de trabajar en la empresa, como un futuro aumento en la productividad de los mismos, una vez estén incluidos dentro de la organización.

Tabla 2.1: Principales definiciones de EB

Autor	Año	EB
<b>Aaker</b>	1996	<i>El ADN de una empresa, un proceso que tiene lugar desde el interior de la firma hacia el mundo exterior, realizado por quienes diseñan la estrategia comercial de la compañía.</i>
<b>Barrow</b>	1996	<i>El paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados en la empresa donde se trabaja.</i>
<b>Dell y Ainspan</b>	2001	<i>Establecer la identidad de las firmas como empleadoras. Engloba el sistema de valores, la política y el comportamiento de estas y lo dirige hacia los objetivos de atraer, motivar y reclutar tanto a los empleados actuales como a los potenciales.</i>
<b>Backhaus y Tikoo</b>	2004	<i>Esfuerzos de una firma para promocionarse, ofreciendo una visión clara de lo que la hace diferente y mejor a las demás como lugar de trabajo, tanto dentro como fuera de la empresa.</i>
<b>Sullivan</b>	2004	<i>Estrategia específica y a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, los empleados potenciales y las partes interesadas en relación con una empresa concreta.</i>
<b>Belinchón</b>	2006	<i>Indicador de la imagen o marca de empleador que hace referencia al conjunto de los aspectos de reputación, acción social y empresa empleadora referente</i>
<b>Mosley</b>	2007	<i>Canal a través del cual los consumidores podrían mejorar sus experiencias a la hora de relacionarse con la marca.</i>
<b>IEBS</b>	2019	<i>Conjunto de factores externos sobre los que la compañía puede influir (reputación e imagen).</i>

Fuente: Elaboración propia.

Entendido el concepto de EB, se quiere señalar cuáles son sus principales ventajas, tanto para la empresa empleadora como para los trabajadores. Según Backhaus y Tikoo (2004) cuando las empresas aplican este tipo de procedimientos obtienen dos tipos de beneficios (véase anexo 1). Por un lado, la lealtad hacia la marca y, por otro, las asociaciones de ideas surgidas respecto de esta (*insertar anexo 1 aquí*).

Si aplicamos estos aspectos al ámbito de los trabajadores, se podría afirmar que el primero de ellos es el compromiso que los empleados adquieren con sus empleadores (Backhaus y Tikoo, 2004), y las asociaciones, reúnen el conjunto de ideas que, según los trabajadores, tienen relación con la empresa como lugar de trabajo, por ejemplo, una buena experiencia laboral o un buen cuidado del equipo humano.

## **2.2. Bases teóricas del EB**

La fundamentación teórica del EB no ha sido especialmente atendida en el ámbito académico (pese a haberse llevado en muchas ocasiones a la práctica dentro de las empresas), si bien con el paso del tiempo este aspecto se ha ido desarrollando. Es necesario señalar, además, que dependiendo del autor o autores a los que se acuda su explicación puede variar, no existiendo una teoría consensuada que lo sustente.

### **2.2.1. Teoría de la equidad o justicia laboral**

Adams (1965), presentó la denominada teoría de la equidad o justicia laboral. Dicha teoría mantenía que existe una relación entre lo que el trabajador da prestando sus servicios en una empresa y lo que este recibe a cambio, lo que la empresa le proporciona. Es decir, una relación entre las recompensas que se reciben y el esfuerzo dispuesto en el trabajo (García, 2012). La valoración del trabajador dependerá tanto de la percepción que tenga sobre lo que recibe de la empresa, como de la comparación que haga respecto a lo que perciben compañeros de la misma empresa en posiciones similares y empleados de otras empresas.

La opinión del trabajador influirá en su visión sobre el puesto de trabajo y esta, a su vez, en la motivación que desarrolle respecto del mismo, derivando en variaciones de productividad y ambiente de trabajo.

Como resultado de esta teoría podemos tener distintas situaciones: (a) de equidad, en la que el trabajador llegue a la conclusión de que existe una igualdad entre lo que recibe del trabajo prestado y este último; (b) de sub-retribución, en cuando el trabajador observe o sienta que el “output” que obtiene de la empresa es menor al esfuerzo aportado, faltando motivación; (c) situaciones donde los resultados obtenidos de la compañía son mayores que el esfuerzo, que pueden derivar en sentimientos de tensión en el propio trabajador por sensación de falta de trabajo (García, 2012).

### 2.2.2. Teoría del valor de marca o Brand equity<sup>3</sup>

Aaker (1991) definía, desde el punto de vista del marketing, este concepto como el conjunto de activos y pasivos unidos a una marca, el nombre y el símbolo que suman o restan al valor aportado por el producto o servicio de una determinada marca y/o de sus consumidores. Señalaba como “activos y pasivos”: la lealtad a la marca; la conciencia sobre la denominación; la equidad percibida; las asociaciones de ideas; y otros activos intangibles propiedad de la empresa como patentes, relaciones, etc.

Estos conceptos aplicados al EB harán referencia a la imagen que poseen los trabajadores sobre una cierta empresa susceptible de ser su empleadora. Si la imagen externa de la empresa es buena, los trabajadores potenciales que lo deseen acudirán a los procesos de selección de personal pero, de la misma forma, afectará a los trabajadores que ya forman parte de la organización, aumentando su compromiso con la firma (Backhaus y Tikoo, 2004).

El propio autor de la teoría profundiza en dos de los activos señalados, las asociaciones de marca y la lealtad.

#### 2.2.2.1. Asociaciones de marca

Son “cualquier cosa unida en la mente a una determinada marca” (Aaker, 1991, pp.30). Es decir, qué se viene a la cabeza de los consumidores cuando se menciona una determinada marca.

Estas asociaciones van a dar lugar, a su vez, al concepto de “imagen de marca”, es decir, el “conjunto de asociaciones, normalmente organizadas de forma significativa” (Aaker, 1991, pp.32).

Desde el EB se puede proceder de forma análoga. La imagen de marca empleador podrá percibirse desde los beneficios funcionales que la empresa ofrezca, como es el caso del salario pero, también, desde los beneficios más simbólicos o intangibles, como lo son la reputación o el prestigio (Backhaus y Tikoo, 2004).

---

<sup>3</sup> En la actualidad, esta teoría ha ido evolucionando hacia las denominadas “Teorías del marketing y de gestión de empleados” (véase anexo 2).

#### 2.2.2.2. *Lealtad a la marca*

Es la medida en la que un consumidor se siente identificado con una determinada empresa, el grado de apego existente (Aaker, 1991).

Existen dos aspectos fundamentales a la hora de medir la lealtad a la marca: conductual y actitudinal (Chaudhuri y Holbrook, 2001). El primer enfoque se centra en el comportamiento, teniendo en cuenta los patrones de compra actuales (Aaker, 1991). El segundo, atiende a la actitud de los consumidores, al nivel de compromiso y vínculo hacia una determinada marca (Backhaus y Tikoo, 2004).

Enfocado al ámbito del EB, se haría referencia a cómo varía la actitud y el comportamiento de los empleados cuando, tanto en el ámbito interno de la empresa, como en el externo, se producen variaciones. Cuanta más tendencia tenga el trabajador a mantener su puesto de trabajo dentro de la organización, mayor será su lealtad a la misma.

#### 2.2.3. Teorías del compromiso organizativo y del contrato psicológico

La teoría del contrato psicológico debe englobarse dentro de las denominadas teorías del compromiso organizativo. Originarias de 1974 y con Buchanan como autor pionero, señalaban que las relaciones entre trabajador y empleador se sustentaban en tres conceptos o componentes (Buchanan, 1974): la identificación (trabajador-empresa), la implicación y la lealtad (Sánchez y Barriuso, 2007).

Siguiendo esta concepción, surge en 1997 la teoría del contrato psicológico. Definía el mismo como un contrato existente entre trabajador y empleador por el que el primero aportaba lealtad a la empresa mientras que esta le proporcionaba seguridad (Backhaus y Tikoo, 2004; Hendry y Jenkins, 1997). Sin embargo, en la actualidad numerosos fenómenos como la deslocalización geográfica han dado lugar a un nuevo contrato psicológico. Los trabajadores ya no aportan lealtad, si no esfuerzo y la empresa contratante capacidades desarrolladas a través de entrenamientos y prácticas (Backhaus y Tikoo, 2004).

## **2.3. Gestión del talento y EB**

Una vez definido el EB y sus orígenes y descritas cuáles son sus principales bases conceptuales, este epígrafe focaliza su atención en la vinculación del EB con la gestión del talento de la organización, que es el objetivo de estudio concreto del presente trabajo.

### **2.3.1. Ventajas del EB**

De acuerdo con el estudio que realizó la Conference Board sobre EB en 2001 (Dell y Ainspan, 2001), las empresas se han dado cuenta de que desarrollar métodos efectivos relativos a este sistema puede suponer ventajas para la misma, entre otras:

- Un aumento de la ventaja competitiva de la empresa. Es decir, se consigue una diferenciación respecto del resto de empresas competidoras en el sector. Permite atraer buenos candidatos del mundo laboral a los procesos de selección de personal.
- Los trabajadores interiorizan los valores que priman dentro de la compañía en la que trabajan. Lo cual lleva a un aumento de la fidelidad y disminuye la rotación de personal, además de ayudar al mantenimiento de trabajadores en la organización.
- A largo plazo reduce costes para la empresa, ya que no es necesario hacer modificaciones en la organización o renovar al personal si desde un principio de actúa de forma adecuada.
- Mejora la reputación corporativa, mostrando un cierto grado de compromiso también, desde la empresa a los trabajadores actuales.

Al mismo tiempo, desde el punto de vista de los trabajadores, la implementación de procesos de EB puede suponer, entre otras:

- Un aumento en la motivación entre trabajadores (Caballero y López Cárdenas, 2020), debido a una mayor identidad con los valores y objetivos de la empresa.
- Un aumento del compromiso que los mismos tienen con la compañía, también como consecuencia de esa equivalencia trabajador-empresa que se mencionaba anteriormente.
- Mejor estado de ánimo con el correspondiente traslado a los resultados de la empresa.

- Mejor conciliación de la vida personal y familiar, ya que es una de las ofertas principales que hacen las empresas con el fin de atraer todo tipo de talento.

Todas estas consecuencias, dentro de la esfera de los trabajadores, son el resultado de las mejores condiciones de trabajo que ofertará la empresa para atraer a los candidatos. El EB permitirá una mejor conciliación laboral, un mejor salario, un buen ambiente de trabajo, etc.

### 2.3.2. Dimensiones clave del EB

Es complejo establecer cuáles son, concretamente, las dimensiones del EB, porque existen tantas técnicas como empresas en el mundo. A pesar de ello, se pueden señalar cuatro factores clave, siguiendo el trabajo de Blasco *et al.* (2014) para la construcción de la marca del empleador:

- a) Valores: en el mundo económico podría definirse como los factores que influyen en la función de utilidad (Ben-Ner y Putterman, 2021). Sin embargo, si se aplica al EB, los valores organizacionales son cualidades, virtudes y principios que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y eficaz (*Valores Organizacionales*, 2019). Se trata de la base para establecer una cultura empresarial y estarán relacionados de forma directa con el compromiso del trabajador (Lisboa, 2019).
- b) Ventaja: elementos que, en sí mismos, contienen valores de la organización como habilidades, estrategias y cultura organizacional, relacionadas con los componentes de la gerencia estratégica (Torres y Gómez, 2013). Se habla, por tanto, de aquellos beneficios tanto tangibles como intangibles que tiene pertenecer a una empresa y trabajar en su organización como puede ser el salario o la reputación.
- c) Sentimiento de pertenencia: la conexión que existe entre las personas que trabajan en una organización y la empresa. El empleado siente que forma parte de un equipo y esto tiene muchos efectos positivos, tanto en el ambiente de trabajo como después en los resultados de la firma. Se interioriza el hecho de prestar la fuerza de trabajo, haciendo propias las acciones y resultados del empleador (García, 2019).

- d) Comunicación interna: métodos de transmisión de información que posee la empresa. Para que los trabajadores asuman los valores y las ventajas de la firma es necesario que exista un buen flujo de comunicación interno (Blasco *et al.*, 2014). Puede aplicarse de forma tanto vertical como horizontal, transmitiendo los sentimientos o ideas que pueden ayudar a mejorar los resultados de la empresa. Se mejora el ambiente de trabajo y el sentimiento de pertenencia, ya que el trabajador se encontrará cómodo y satisfecho.

Es necesario incidir en la medición de la atracción del talento sobre la que gira esta técnica. Los autores pioneros que buscaron explicar de qué forma los trabajadores se ven atraídos a prestar sus servicios en una empresa fueron Ambler y Barrow's en 1996. Propusieron tres dimensiones principales de atractivo: psicológica, funcional y económica (Sivertzen, Nilsen y Olafsen, 2013). Después, en 2005, Berthon, *Ewing y Hah* (2005), crearon una escala de medida a raíz de los estudios precedentes y definieron cinco dimensiones y 25 "ítems". Esta "Escala de Atracción del Empleador" incluye cinco atributos de atracción: valor de interés, valor social; valor económico, valor de desarrollo y valor de aplicación (véase anexo 3). Sin embargo, este aspecto ha seguido evolucionando y autores como Alniaçik y Alniaçik (2012), no coinciden completamente con sus predecesores e introducen en su estudio del atractivo trabajador-empresa el factor "valor de mercado". Es decir, cómo un trabajador se ve atraído por el empleador y una determinada organización cuando esta se dedica a introducir en el mercado bienes o servicios de alta calidad (Arrehag y Persson, 2014). (*Insertar anexo 3 aquí*).

### 2.3.3. Mecanismos de recursos humanos relacionados con el EB

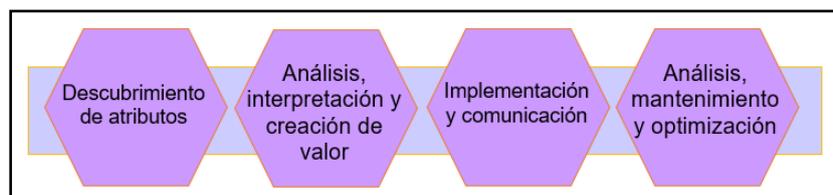
En esta sección del trabajo, se profundizará en dos elementos clave de Recursos Humanos a la hora de sentar las bases de un buen EB: atracción y compromiso.

#### 2.3.3.1. *Atracción del talento a la organización*

La literatura ha señalado<sup>4</sup>, en base a la propia experiencia de las empresas, ciertos aspectos clave del procedimiento que, a grandes rasgos, podrían aplicarse en la mayoría de las compañías. Concretamente, el Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo (CIPD, 2021), una asociación dedicada a la gestión de recursos humanos, señala cuatro pasos para implementarlo:

- ✓ Descubrimiento: en esta fase se intentará averiguar cómo perciben aquellas personas que se relacionan con la marca nuestro EB (Peters, 2020).
- ✓ Análisis, interpretación y creación: este aspecto recoge la proposición de valor de la empresa, los valores, su cultura y lo que busca en cada trabajador (“*target*”) (Reiners, 2021).
- ✓ Implementación y comunicación: poner en práctica los conocimientos sobre la empresa, establecer iniciativas. Por ejemplo, acudir a ferias, realizar encuestas de empleados o portales de empleo (Caballero y López, 2020).
- ✓ Análisis, mantenimiento y optimización: última fase compuesta por indicadores que señalarán cómo de efectivas han sido las medidas tomadas: ratios de rotación, contratación o producción (Véase figura 2.1).

Figura 2.1: Proceso de atracción del talento a la organización



Fuente: Elaboración propia.

<sup>4</sup> Ha sido tanta la importancia que ha adquirido esta forma de captar talento que la American Marketing Association (AMA) determinó que, de media, los comercios pueden llegar a perder por cada ausencia de más de tres meses un total de \$14.000 por puesto de trabajo. Algunos negocios (16%) señalan que esta cifra podría incrementarse incluso hasta los \$25.000 (Markelz, 2016).

### 2.3.3.2. *Compromiso de los empleados con la organización*

El concepto de “organizational commitment” o compromiso organizativo en castellano, hace referencia, desde el punto de vista de los empleados, a la fuerza con la que estos se ven y sienten identificados y participan de una determinada organización (Steers, 1977). Años después, Meyer y Allen (1991) desarrollaron un modelo donde se basaba el compromiso en tres aspectos:

- A) Compromiso afectivo: vínculo emocional con el empleador, el hecho de que el trabajador se sienta identificado con la organización y que se involucre en la misma (Meyer y Allen, 1997). Se pertenece a la empresa por voluntad propia.
- B) Compromiso normativo: se produce cuando el trabajador siente que debe trabajar para la organización (Jaros, 2007).
- C) Compromiso de continuidad: el empleado evaluará los costes que puede producirle el hecho de dejar la organización o el puesto de trabajo en el que se encuentra (Meyer y Allen, 1991) y decidirá quedarse porque lo necesita en ese momento.

Un estudio realizado por ISR, una empresa de investigación de empleados, determinó que de media aquellas firmas con un alto nivel de compromiso entre sus trabajadores podrían incrementar hasta un 3,74% su margen de beneficios, frente al 2,01% que perdían aquellas con nivel menor (Barrow y Mosley, 2007).

### 2.3.4. *Proceso para el desarrollo del EB en una organización*

Los estudios que existen en la actualidad sobre EB han señalado que se trata de un proceso en tres fases.

En primer lugar, se requiere desarrollar la propuesta de valor, donde se busca la respuesta a la pregunta ¿por qué alguien haría negocios contigo? (Newman, 2018). Debemos detectar todas aquellas fortalezas de la empresa, tanto su cultura empresarial y valores, su forma de trabajar, de ser de los empleados actuales, etc. para determinar qué es lo que cada empresa tiene por “ofrecer”.

En segundo lugar, se necesita realizar marketing externo. Esta segunda fase consiste en aplicar los resultados obtenidos sobre la propuesta de valor en el mundo real, poner los conocimientos en el mercado para conseguir reclutar y

atraer a los candidatos y potenciar nuestra marca y nuestros productos y/o servicios.

En tercer lugar, el marketing interno. Una vez se han realizado los pasos anteriores, la empresa deberá “cumplir las promesas hechas” y trasladar al ámbito empresarial todo aquello que atrajo a esos trabajadores potenciales<sup>5</sup>. Véase a continuación, una figura (*figura 2.2*) que recoge las fases anteriores.

Figura 2.2: Etapas de implementación del EB



Fuente: Elaboración propia.

---

<sup>5</sup> Este aspecto se ha denominado también “internal Branding” y tiene el objetivo de conseguir desarrollar una fuerza de trabajo creada por el conjunto de empleados que esté comprometida con los valores y los objetivos de la propia organización, es decir, compromiso, unión entre los trabajadores y la propia marca (Backhaus y Tikoo, 2004).

### 3. METODOLOGÍA

En este apartado vamos a definir cómo se va a desarrollar la parte aplicada y práctica de este trabajo. En concreto, se va a estudiar cómo desarrollan su EB diez empresas españolas, por ello, la metodología utilizada para llevarlo a cabo será la descripción de unos casos ilustrativos sobre esta técnica de atracción y retención de personal dentro de la organización.

Como base para el presente desarrollo práctico se ha tomado un estudio realizado por *Universum* (2020), una empresa sueca especialista en EB, entre los meses de octubre de 2019 y enero de 2020, utilizando una técnica de encuesta a 30.287 estudiantes universitarios españoles de distintas áreas de conocimiento sobre las mejores empresas empleadoras a nivel internacional.

Dentro de este análisis se llevó a cabo una diferenciación por ámbitos de estudio, de entre los cuales el presente escrito focalizará su atención únicamente en el ranking obtenido para el área empresarial, debido a mi participación como alumna en el doble grado de Derecho y Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Valladolid.

A su vez, y con el objetivo de entender cómo las empresas de nuestro país realizan sus técnicas de EB, de la inicial clasificación realizada por *Universum* reflejando un total de cien empresas de ámbito nacional e internacional (*ver anexo 4*), se estudiarán en el ulterior apartado del trabajo las diez primeras que sean de titularidad española. La información detallada en dicha sección se obtendrá de diversas fuentes como son las propias páginas web de las empresas sujeto del estudio, noticias o revistas de Recursos Humanos (*Insertar Anexo 4 aquí*).

Se complementa el estudio de cada caso ilustrativo con la visión de los empleados respecto de las empresas descritas, con relación a su propia experiencia laboral dentro de cada organización. Los datos se obtendrán de Indeed, una plataforma digital de evaluación de experiencias laborales. Lo anterior se resume en la siguiente tabla (tabla 3.1):

Tabla 3.1: Ficha técnica del trabajo de campo

<ul style="list-style-type: none"><li>- Elección del ranking de empresas obtenido por <i>Universum</i> para la rama empresarial.</li><li>- Elección de diez empresas de titularidad nacional:<ol style="list-style-type: none"><li>1. INDITEX</li><li>2. Administración Pública</li><li>3. BBVA</li><li>4. Grupo Santander</li><li>5. Meliá Hotels International</li><li>6. NH Hotel Group</li><li>7. El Corte Inglés</li><li>8. Mediaset España</li><li>9. Iberia</li><li>10. CaixaBank</li></ol></li><li>- Análisis de cada empresa:<ul style="list-style-type: none"><li>• Datos generales: historia, origen, delegaciones, personal que poseen, etc.</li><li>• Mecanismos de EB que realizan.</li><li>• Ventajas para los empleados de esas empresas.</li></ul></li></ul>
---

Fuente. Elaboración propia.

## **4. CASOS ILUSTRATIVOS DE EB EN ESPAÑA**

En este apartado se van a describir los diez casos seleccionados de empresas españolas que destacan en sus estrategias de EB, para una población universitaria relacionada con la rama empresarial.

### **4.1. INDITEX**

Compañía de distribución de moda fundada en 1963 por Amancio Ortega con sede en España, está compuesta por las marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe (INDITEX, n.d.), de las cuales dos de ellas (Zara y Bershka), aparecen en el ranking Apparel 2020 de las 50 marcas más valiosas dentro del sector de moda internacional según Brand Finance (Haigh, 2020). El grupo posee una plantilla aproximada de 176.000 personas y más de 7.000 tiendas en 202 mercados (Inditex, 2020b).

#### **¿Cómo desarrolla su EB?**

Inditex pone el foco en la riqueza que aporta cada uno de sus trabajadores a la empresa y, para ello, fomenta una cultura “donde la colaboración, la humildad, la diversidad y el compromiso son protagonistas” (Inditex, 2020a).

En 2011 surge el “proyecto cantera”, con la finalidad de atraer nuevo personal. Se dirige de forma especializada dentro del sector, a los diseñadores, más concretamente a jóvenes profesionales recién graduados a los que se les ofrece una formación a medida y la incorporación a equipos de trabajo. Esta iniciativa ha atraído al 42% de toda la plantilla del grupo comercial a través de la relación con escuelas de diseño de todo el mundo. En la misma línea funciona “Inditex Go!”, pero de cara a personal directivo.

La empresa colabora en concursos de moda como lo que se denominó “Shape the invisible” o “Da forma a lo invisible” en castellano, un concurso en colaboración con cuatro escuelas de moda internacionales, reutilizando tejidos. De esta forma, la empresa potencia su imagen ecológica y de protección del medio ambiente y a la vez consigue nuevos talentos. Introduce la idea de “moda sostenible”.

En 2016, Inditex creó “Inditex Careers” con el objetivo de canalizar y centrar las ofertas de empleo dentro de cada área de trabajo de la empresa y lo utilizó, a su

vez, como un medio de transparencia, para conseguir acercarse a los potenciales trabajadores. A través de redes sociales, difundiendo contenido que puede resultar interesante para las personas, se consiguió reforzar la relación con los candidatos y posicionarse como una buena empresa empleadora. En datos esta iniciativa aportó más de 7.000 ofertas de empleo y más de 500.000 candidatos utilizando esta página web.

Otra iniciativa de EB diseñada por la compañía fue el establecimiento de 10 centros de encuentro con candidatos o “Talent centers”. En ellos lo que se busca es mejorar la experiencia de potenciales trabajadores, agilizando el proceso y con una respuesta clara sobre su admisión.

De cara ya a los empleados actuales y no a los potenciales, la empresa se centra en el crecimiento profesional y personal de la plantilla a través de “InTalent”. Esta medida, permite a la empresa comunicarse con los trabajadores de forma directa, para conocer sus intereses y orientar su dirección profesional dentro de la organización. Se averiguan las fortalezas de los trabajadores y se ofrece un programa especializado de formación y desarrollo interno.

Inditex cuenta, también, con un gran despliegue de fondos en cuanto a inversión en formación para sus trabajadores, ha impartido “más de 1,6 millones de horas de formación, de las cuales más de 200.000 corresponden a programas de formación en habilidades, idiomas o informática” y sensibilización medioambiental, lo que supone un aliciente para que los empleados se queden en la empresa y se comprometan con ella.

### **¿Qué obtienen los trabajadores?**

Inditex se oferta como marca empleadora garantizando:

- Oportunidades de crecimiento a través de los programas señalados anteriormente, como InTalent.
- Un incremento en la formación del trabajador, desde idiomas al uso de nuevas tecnologías desarrolladas para el sector de la moda en exclusiva.
- Una rebaja del 25% en los productos del grupo a los trabajadores.
- Participación en proyectos sociales y en la empresa, fomentando las ideas propias de manera que exista un trabajo en grupo y comunicación interna (Inditex Careers, n.d.).

## **4.2. Administración Pública**

La evolución histórica de lo que actualmente se conoce como Administración Pública, tiene su origen en el siglo XIX (1825-1827) con el Estatuto de López Ballesteros (Muñoz, 2019). Sin embargo, acercándonos más a la época actual, habrá que referirse a la era democrática, después del nacimiento de la Constitución Española. En junio de 2020 esta organización contaba con casi 2,6 millones de personas (Expansión, 2020).

### **¿Cómo desarrolla su EB?**

Si bien es cierto que desde el Estado no se realiza “propriadamente” una labor de EB como tal, ya sea a través de la publicidad o iniciativas como se hace en las empresas privadas (concursos, ferias, nuevas aplicaciones de comunicación, etc.), el sistema de empleo que ofrece el ámbito público ha llevado a su posicionamiento como una de las mejores alternativas para los universitarios de la rama económica, especialmente, por los derechos laborales que asegura a sus empleados. Podría decirse que la herramienta más utilizada para atraer personal es el “boca a boca”, pero también desde las propias universidades se anima a participar de estos procesos de selección pública.

### **¿Qué obtienen los trabajadores?**

En primer lugar, la Constitución Española (art. 103 de la Constitución Española (CE)) garantiza que el acceso a este puesto de trabajo (función pública) sea de acuerdo con los principios de mérito y capacidad. Pero, además, se hará también siguiendo el principio de igualdad, según el art. 23.2 CE. Estos tres principios se recogen en el texto refundido de la Ley del estatuto básico del empleado público (art. 1 del Texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público), lo cual de cara al trabajador va a garantizar:

- a) Un acceso al puesto de trabajo con independencia de situaciones personales, de raza, sexo, religión, posición económica o pertenencia a una clase determinada, según el principio de igualdad. Lo cual incluye un cupo de al menos 7% de las plazas por convocatoria reservadas a personas con discapacidad.

- b) La prohibición de cualquier criterio selectivo que no se base en la capacidad intelectual y méritos personales de los candidatos de acuerdo a los dos principios restantes.

Los candidatos a funcionarios de la Administración cuentan, además, con unos procesos y órganos selectivos determinados por regulaciones de rango tanto normativo, como reglamentario, por lo que todos aquellos beneficios y situaciones de igualdad quedan asegurados de forma estable por la legislación. Están garantizados, de la misma forma, por el principio de publicidad -ya que tanto la convocatoria de plazas, como el proceso en sí y la lista definitiva de puestos asignados se publica en el Boletín Oficial del Estado-.

El art. 55 TREBEP, incorpora a los principios señalados, los siguientes: publicidad; transparencia; imparcialidad y profesionalidad de los miembros de los órganos de selección; independencia y discrecionalidad técnica en la actuación de los órganos de selección; adecuación entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar; agilidad, sin perjuicio de la objetividad, en los procesos de selección. Todo ello ofrece a los candidatos estabilidad y seguridad en el empleo.

Sin embargo, uno de los motivos que más llama la atención a la población es sin duda la regulación del despido. El TREBEP recoge las causas de extinción de la relación laboral del funcionariado público entre las que se encuentran: la jubilación, la pérdida de la nacionalidad, la renuncia, las sanciones disciplinarias o la pena de inhabilitación absoluta o especial. Por lo tanto, no es de aplicación la regulación laboral y sus motivos de extinción, y el trabajo queda establecido de forma prácticamente permanente.

Por último, el art. 1.3. g) asegura el desarrollo y cualificación profesional permanente de los empleados públicos, de manera que también se impulsa un aprendizaje constante del personal a través de cursos, seminarios o conferencias.

#### **4.3. BBVA**

Esta entidad financiera surge en 1857 en la ciudad de Bilbao, España, cuando se promovió por parte de la Junta de Comercio la creación del Banco Bilbao. Se trató de una iniciativa pionera y no fue hasta la última década del siglo XIX

cuando dejó de ser la única entidad financiera que actuaba como banco de emisión y descuento. En 1901 surge el Banco de Vizcaya y no fue hasta 1988 cuando se produjo la fusión de ambos (BBVA, n.d.). Posee más de 3.000 oficinas en territorio nacional y 126.000 empleados, según datos de la propia entidad.

### **¿Cómo desarrolla su EB?**

Comenzando por la cultura y valores de la empresa, BBVA consiguió implicar a los empleados en su determinación. A través de un proceso de definición realizado por 26.000 empleados, la compañía determinó sus valores en: “El cliente es lo primero, somos un equipo y pensamos en grande” (Baeza, 2020).

La entidad bancaria ha iniciado medidas de banca sostenible, dejando de financiar empresas de carbón y protegiendo el medio ambiente. Esto forma también parte de los valores de la empresa y será uno de los motivos que haga a futuros candidatos querer trabajar dentro de la organización y a los actuales permanecer.

BBVA ha potenciado sus relaciones con universidades, de las que puede obtener nuevos talentos de egresados que acaban de finalizar carreras relacionadas con las finanzas o la economía. Así mismo, utilizan foros de empleo y eventos universitarios para relacionarse con candidatos, por lo que prima el trato personal para captar a los trabajadores potenciales (Fernández, n.d.). La compañía trabaja, además, desde un perfil dedicado exclusivamente a atraer el talento a la organización, “BBVA Careers”, donde se dan a conocer artículos de actualidad como los relacionados con el medio ambiente, la igualdad de género o eventos para empleados (García, 2019).

Por otro lado, mirando a los empleados que ya forman parte de la organización, tiene en funcionamiento una herramienta denominada “Opportunity”, que proporciona a los empleados instrumentos suficientes para desarrollar de forma individual su formación y crecimiento dentro de la empresa. Incluso, utiliza análisis de big data para asesorar a los trabajadores sobre sus potenciales capacidades adecuándolas a sus objetivos.

A mayores, existe un sistema de alertas de vacantes en puestos de la firma según las preferencias de cada persona (BBVA, 2020). Con ello se busca lograr una igualdad entre empleados potenciales y empleados actuales, ya que la

empresa favorece la movilidad interdepartamental y el desarrollo personal de habilidades, junto con premios y reconocimientos dentro de la organización.

BBVA utiliza dos fuentes de comunicación de su EB, tanto online como no online (offline). Respecto del primer medio de comunicación, se ha creado un portal de empleo en la propia página web de la empresa, así como se utilizan las redes sociales para proporcionar información de todo tipo, desde ofertas de trabajo, contactos de interés, eventos en los que participar, etc.

### **¿Qué obtienen los trabajadores?**

Ofrece grandes posibilidades de formación dentro del puesto de trabajo y facilidad en la movilidad, asimismo un crecimiento personal acorde a las preferencias de cada trabajador. A través de la implementación de premios y reconocimientos a nivel interno pretende mejorar la satisfacción y compromiso de los trabajadores con la empresa y sus resultados.

Se vende una empresa horizontal y sin jerarquías “porque el BBVA lideramos juntos” y aporta documentación visual a través de entrevistas de directivos y empleados, donde se narran sus experiencias.

Se trabaja en una organización global, donde la actuación se centra en el cliente y se favorece el trabajo flexible y equilibrado, a través de planes de conciliación familiar como “Trabaja mejor. Disfruta tu vida”.

La consultora estadounidense Gallup reconoció a la entidad como una de las 30 empresas más excepcionales del mundo en cuando a lugar de trabajo (Baeza, 2021).

#### **4.4. Grupo Santander**

La constitución del Banco Santander fue autorizada por la reina Isabel II en 1857 a través de un Real Decreto. Esta entidad financiera está dirigida por Ana Patricia Botín-Sanz y en los últimos años ha llevado a cabo una gran ampliación en cuanto a adaptación de nuevas tecnologías, siendo pioneros en España de la creación de los denominados “*Work Coffee*”, ampliando lo que comúnmente se conoce como entidad financiera y proporcionando espacios para fomentar el trabajo en equipo. A diciembre de 2020, su plantilla estaba formada por 191.189

empleados y el número de oficinas en España era de 11.236 (*Banco Santander, 2021*).

### **¿Cómo desarrolla su EB?**

En el grupo Santander optan por una cultura basada en tres conceptos: sencillo, personal y justo. A través de ellos, dirigirán todas las acciones tanto de la empresa como de los propios trabajadores, constituyendo una guía a seguir. En la misma línea, su página web hace referencias a la forma de actuación que esperan de los empleados, entre los que consta el saber escuchar, el respeto, la necesidad de adaptarse a las especialidades de cada cliente o la pasión (*Banco Santander, 2021a*).

Una de las medidas propiamente de EB que llevan a cabo, es la atracción de talento a través de becas de estudios. Banco Santander ha ganado su reputación y prestigio sobre todo a nivel universitario, a través de la oferta de distintos cursos y programas de estudios junto con escuelas, fundaciones y universidades de todo el mundo (*Becas Santander, 2021*).

De cara a los empleados actuales, y con el objetivo de fomentar su participación dentro de la empresa, Santander creó en 2014 una red social denominada “Santander Ideas” en la que aquellos pudieran volcar sus ideas y opinión respecto de temas estratégicos. De esta manera, se consiguen dos objetivos, primero, potenciar la participación y colaboración de los trabajadores, y segundo, la compañía obtiene ideas innovadoras que podrán servir para mejorar la empresa en su conjunto.

Se pueden destacar otras iniciativas como las recompensas o premios para los empleados por cumplir objetivos y por buen comportamiento dentro de la organización; o iniciativas como “Flexiworking” que favorecen la conciliación familiar y laboral y el trabajo en equipo (*Pintos, 2019*).

El grupo ha desarrollado programas relativos a las preocupaciones de la sociedad en la actualidad, como son la salud -tanto mental como física- y la igualdad de género. A través de la nueva función “Global head of health and wellness” se busca desarrollar estrategias centradas en la salud y el bienestar de los trabajadores (*Banco Santander, 2021d*) pero ya contaban con “BeHealthy” otra iniciativa que promueve hábitos saludables.

Como se puede observar en sus redes sociales y en su página web, el grupo está centrado también en labores sociales, que van desde la promoción del desarrollo y emprendimiento sostenible, a su apuesta por las energías renovables, pasando por su compromiso con la igualdad (Banco Santander se sitúa entre las 10 empresas más avanzadas en esta materia) (Banco Santander, 2021c) y el fomento de la diversidad dentro de la compañía.

### **¿Qué obtienen los trabajadores?**

Una de las principales ventajas de trabajar en esta compañía viene dada por la facilidad de conciliación laboral y familiar según publicita la propia empresa, pero también cuenta con otros beneficios como son: la formación, ya que el grupo Santander cuenta con un centro especializado para ello; las recompensas que se ofrecen por el trabajo bien hecho; o, si se consigue una vacante en la sede central, se puede disponer de un centro deportivo (Durand, 2016).

### **4.5. Meliá Hotels International**

La denominación actual procede del año 2011, ya que la compañía surge con el nombre de “Sol Meliá” en el año 1956. Fundada por Gabriel Escarrer Juliá y con sede en Palma, se ha constituido como líder en el sector de la hostelería y forma parte de las 20 primeras empresas hosteleras a nivel global. Su cartera está especializada en hoteles urbanos y de carácter vacacional (Meliá, 2020).

El número total de hoteles dirigidos por esta compañía es de 390 (datos a agosto 2019), 144 de ellos en nuestro país y con una plantilla de 45.717 personas en cómputo global (Díaz, 2020b).

### **¿Cómo desarrolla su EB?**

Los valores que guían la actuación de la compañía y que pueden atraer al candidato son: “proximidad; excelencia y coherencia, profesionalidad; vocación de servicio, el cliente es el centro e innovación”.

Por lo que se puede dirimir de la página web de la empresa el foco principal para captar a los trabajadores se pone en la calidez. Es decir, la compañía atiende a la forma de ser de los trabajadores y los pone como foco principal, señalando que

si concuerdan con los valores de la compañía entonces es el sitio ideal para trabajar.

Se busca “desprender calidez y cordialidad, ser cuidadosos y alentadores, ofrecer pequeños extras y fomentar la innovación”.

Prima la utilización de las redes sociales, como marca el mundo actual, para darse a conocer, e igual que lo hacían las empresas descritas con anterioridad cuenta con espacios como “MHCareers” o “E-Meliá”, como portal de empleo, para publicitar puestos de trabajo y ofrecer información de interés para los lectores. Esta información se une a todos los compromisos sociales que adquiere la compañía entre los que se encuentran, la protección de la infancia, la inclusión social y la inserción laboral, la reducción de la contaminación y el desarrollo sostenible (Pomares, 2017).

Además, tienen políticas de promoción interna y de continuo crecimiento personal. A través de la herramienta “Tienes la palabra”, los empleados pueden disponer de un espacio de comunicación interna que les permite participar directamente en la organización. Un espacio donde contar su experiencia e ideas innovadoras para que a través de equipos específicos puedan llevarse a cabo medidas que mejoren la empresa.

Otra opción disponible es la participación anual en la “Performance Review”, un evento en el que, junto con la persona responsable, el resto de los trabajadores puede evaluar el progreso durante el año y decidir mirando hacia el futuro. Estos resultados son usados por la empresa para desarrollar el plan de formación, de manera que se persiga la identificación de potencial y nuevos programas de desarrollo de talento. Sin embargo, no solo se ofertan posibilidades de crecimiento personal, sino que también se incentiva el trabajo en equipo y el liderazgo.

### **¿Qué obtienen los trabajadores?**

Si recurrimos a las opiniones de los propios trabajadores, lo que más se destaca es la cultura de la empresa, que se ha señalado anteriormente, pero también destacan los programas de crecimiento y las actividades culturales ofrecidas, que generan bienestar personal en los empleados. Además, sobresalen por la conciliación familiar y laboral y en gran medida por el trabajo en equipo que se desarrolla trabajando para el grupo. Por último, es clave, según las opiniones, la

calidez humana que potenciaba la propia empresa y acaba por conseguirse, ya que se subraya la calidad humana del personal (Indeed, 2021b).

#### **4.6. NH Hotel Group**

Esta cadena hotelera tiene su origen en Pamplona, en el año 1978, con el establecimiento del Hotel ciudad de Pamplona. Cuatro años después, sale de la región de Navarra, incorporando otro negocio en Barcelona, y después de una década se produce la incorporación de Corporación Financiera Reunida, S.A (COFIR) como accionista de referencia (NH Hotel Group, 2020b). Posee 350 hoteles en 28 países y una plantilla de 13.105 empleados en 2019 (Díaz, 2020a).

#### **¿Cómo desarrolla su EB?**

NH Hotel Group promueve una cultura basada en 8 aspectos clave: ofrecer experiencias memorables; servir a los demás; liderar el sector; ser responsables de los resultados; cuidar de los empleados; ser activos en las comunidades; mentalidad joven; y disfrutar con lo que se hace.

Ha centrado su política en la diversidad, dando espacio a todo tipo de culturas, y, además, ha fomentado el cuidado del medio ambiente y abogado por la protección de los Derechos Humanos a través del establecimiento de un marco ético de comportamiento.

NH Hotels International ha optado, por la captación de talento en las universidades y escuelas de negocios, así como en los centros de formación de profesionales del turismo, facilitado la elaboración de casos sobre la propia compañía siguiendo el ejemplo de otras empresas internacionales. Pero, además, ha ganado prestigio como empresa empleadora a través de su participación en rankings y premios a las mejores empresas en las que trabajar (Jiménez y Capell, 2011).

Respecto a los empleados actuales, en primer lugar, el grupo cuenta con una estrategia de ayuda a los candidatos que acaban de entrar a formar parte de la organización, denominada “Plan de acogida”, donde se da a conocer la cultura y estructura de la empresa.

Una segunda herramienta, que atraerá a futuros trabajadores es el departamento NH University, un departamento de formación destinado a trabajadores que

persigue, tanto conseguir los objetivos corporativos, como la innovación en los procesos. La formación que el grupo realiza tiene una estimación de coste de 200 euros por empleado según datos de la propia empresa. Cuenta con 5 campus en los que se ofrecen distintos cursos formativos en los que los programas son diseñados para buscar la excelencia y la diversidad (NH Hotel Group, 2020a)

Con el objetivo de mejorar la integración y la movilidad dentro del grupo, potenciando que los trabajadores conozcan su puesto adecuado, se realizan planes de intercambio interno de personal entre las diferentes unidades de negocio.

Los empleados de la empresa pasan a formar parte de un Plan de reconocimiento, además se benefician de un sistema de precios especiales y herramientas de comunicación interna. Ejemplo de ello son las iniciativas “Somos una empresa con una cultura” o “Integración internacional”, con las que se pretendía extender a todos los trabajadores la cultura y los valores de la empresa y de esta forma, implicarlos en profundidad en la organización, transmitiendo ideas como la amigabilidad, la riqueza de la diversidad, la amistad y la unidad.

### **¿Qué obtienen los trabajadores?**

Trabajando en esta cadena hotelera se obtienen beneficios como los premios mencionados, dependiendo del comportamiento, pero uno de los aspectos más destacados es la cultura de acuerdo con los trabajadores y la posibilidad de encontrarse satisfecho con la empresa y con los compañeros de trabajo.

Posee un gran número de prácticas y opciones de formación y por lo tanto se asegura un crecimiento personal bastante importante a la hora de potenciar el desarrollo de los trabajadores. Se fomenta un ambiente de trabajo heterogéneo, que aumente la riqueza personal, pero bien dirigido, lo cual facilita en muchas ocasiones la labor que se realiza dentro de un puesto de trabajo.

#### **4.7. El Corte Inglés**

Estos grandes almacenes surgen de una sastrería establecida en Madrid en 1890 que Ramón Areces Rodríguez compra en 1935. Cinco años más tarde se constituye la sociedad El Corte Inglés, comenzando en la década de los sesenta su expansión por el territorio nacional con la inauguración de centros en otras ciudades (El Corte Inglés, 2020a). Cuenta con 88.268 empleados (El Corte Inglés, 2020b) y 117 centros en toda España (El Corte Inglés, 2020c).

##### **¿Cómo desarrolla su EB?**

El Corte Inglés apuesta por una cultura basada en las necesidades de los clientes, pero también en la profesionalidad, el trabajo en equipo y la confianza, la honradez y el respeto tanto a compañeros, como a clientes y proveedores (El Corte Inglés, 2021c). Todos estos valores y guías de actuación serán los que después, atraigan a los candidatos y mantengan a los trabajadores dentro de la empresa.

De la misma forma, se apuesta por la ética y la responsabilidad a través del establecimiento de Códigos de conducta y el apoyo al desarrollo sostenible, junto con la participación en proyectos sociales a través de ONG. Con ello, se consigue consolidar la confianza y mejorar la reputación de la empresa, tanto por parte de los clientes como desde el punto de vista de aquellas personas que piensen en presentarse a los procesos de selección (El Corte Inglés, 2021a). A ello hay que añadir la adhesión de El Corte Inglés al Pacto Mundial de Naciones Unidas protegiendo los derechos humanos y su participación en la iniciativa internacional BSCI (Iniciativa de Cumplimiento Social de las Empresas). Además, forma parte de la asociación de comercio exterior FTA, buscando un comercio compatible con la sostenibilidad económica, social y ambiental (El Corte Inglés, 2021b).

Si se observa la página de empleo se puede ver que la empresa está comprometida con la igualdad de oportunidades y la inclusión social y laboral. A través de ello se buscará la formación de un equipo heterogéneo facilitando la vida a las personas (Grupo El Corte Inglés, 2021). Pero también lo está con la salud y la educación y a través de “We Are Ready” la empresa creó un circuito

de carreras en 15 ciudades de España, donando la mitad del dinero de las inscripciones a proyectos universitarios (El Corte Inglés, 2020d).

El Corte Inglés también realiza labores relacionadas con la cultura. A través de *Ámbito cultural*, una promotora del grupo, se realizan todo tipo de actividades y eventos relacionados con el mundo del arte. Estos pueden incluir: presentaciones de libros, promoción, encuentros, actuaciones musicales, exposiciones o talleres en colaboración con otras instituciones y universidades (*Ámbito Cultural*, 2021).

Otro de los medios a través de los cuales desarrolla su EB es la comunicación tanto externa como interna. De cara al exterior, la página web y las redes sociales son un foco de información, tanto de vacantes de empleo como de temas de actualidad y de interés para toda la comunidad, así como de patrocinio de eventos culturales. Sin embargo, también destaca en el fomento de la comunicación interna de la empresa, incrementando la formación y promoción de los trabajadores, para mejorar el trabajo en equipo (Sánchez y Barriuso, 2007).

### **¿Qué obtienen los trabajadores?**

Desde el otro punto de vista, el principal atractivo de la empresa es la cultura y los valores. La empresa fomenta mucho el ámbito cultural y el respeto a los derechos humanos, junto con el trabajo en equipo. Si atendemos a las valoraciones de los trabajadores, destaca el ambiente de trabajo, la preocupación por los empleados y las posibilidades de crecimiento personal. Además, se disfruta de ventajas como un seguro privado si se pasa a formar parte de la compañía (Indeed.com, 2021).

## **4.8. Mediaset España**

Mediaset España es una compañía de medios que cotiza en bolsa desde el año 2004, fundada en 1989 y formada por distintos canales de televisión, entre ellos: Telecinco, Cuatro, Divinity, Factoría de Ficción, Boing, Energy y BeMad. Oferta también entretenimiento digital a través de Mitele (mediaset.es, 2017). Su plantilla en 2019 era de 1.558,5 empleados (Mediaset.españa, 2019).

## ¿Cómo desarrolla su EB?

Mediaset apuesta por las personas y las pone como centro de sus actuaciones como empresa. Su cultura corporativa se basa en lograr los objetivos, pero mirando de cerca la honestidad, la profesionalidad y la responsabilidad como compañía. Además, invierte en liderazgo, desarrollo del talento interno, responsabilidad social corporativa e innovación (Mediaset España, 2021).

Varios de los medios de implementación del EB de la empresa son las diversas campañas de concienciación social que se han llevado a cabo durante los últimos años. Mediaset ha apostado por la igualdad de género y de oportunidades a través de la campaña “12 meses, mujeres al poder”, pero también por los derechos del niño con la iniciativa desarrollada durante el día 26 de abril en homenaje a su comportamiento durante la pandemia.

Han desarrollado también el proyecto “Libera” y el hashtag “StopBasuraleza”, para proteger el medio ambiente y concienciar a la sociedad sobre la contaminación de la naturaleza, junto con la campaña “Jugueteamos” para sensibilizar sobre la importancia del juego en la infancia (mediaset.es, 2021).

Sin duda una de las campañas clave y que más atención atrajo, fue la llevada a cabo durante el confinamiento en nuestro país. Mediaset España se volcó con la concienciación, dando a conocer todas las medidas de seguridad y animando a la gente a quedarse en casa, ofreciendo distintas iniciativas en las que toda la población podía participar a través de internet.

A parte de promocionar sus valores, para atraer a los posibles candidatos, el grupo ha sido destacado en numerosos estudios y premios por sus medidas de EB. Ha sido galardonada con el premio Talento digital a la mejor empresa de EB en 2018 y desde dicho año participa activamente en todo tipo de ferias entre las que destaca la Feria de empleo en la era digital. Este evento proporciona una fuente de publicidad para la empresa y oportunidades para futuros candidatos ya que es una ocasión única para la captación de talento (mediaset.es, 2019). En dicha feria, Mediaset cuenta con un espacio propio a través del cual los asistentes pueden conocer todas las posibilidades que ofrece la compañía.

Destaca el proceso de búsqueda de talento implementado por la empresa, dentro de un marco de expansión y transformación hacia el crecimiento digital, que ha proporcionado un total de 30 especialistas en analítica avanzada, comercialización publicitaria y desarrollo de negocio (Mediaset España, 2018).

Conjuntamente, el Grupo colabora con la Universidad Europea de Madrid, a través de la Cátedra de Medios Audiovisuales y con la Escuela Superior de Imagen y Sonido CES, a través del Ciclo Formativo de Grado Superior Dual en Realización de Proyectos Audiovisuales y Espectáculos (Mediaset España, 2020).

Junto a todas estas medidas la empresa se publicita como un gran entorno para el desarrollo personal y profesional (Telemanía.es, 2018). Se fomenta la flexibilidad, los entornos de trabajo diferentes y los retos constantes.

### **¿Qué obtienen los trabajadores?**

Mediaset impulsa a sus trabajadores tanto a nivel personal como profesional y proporciona numerosas posibilidades de crecimiento. Destaca también el escaparate a nivel nacional que puede suponer un empleo de este tipo y en esta empresa reconocida internacionalmente, de cara a futuros puestos, estableciendo un punto de referencia. Además, se disfruta de un buen ambiente de trabajo en equipo, del que se puede obtener mucha riqueza personal.

### **4.9. Iberia**

Iberia, una compañía aérea de transporte, se constituye el 28 de junio de 1927 y durante la primera década empiezan a funcionar las primeras rutas: ciudades peninsulares, Islas Canarias y algunos puntos de la costa africana. El 14 de diciembre de 1927 el Rey Alfonso XIII presidió el acto de inauguración del primer vuelo comercial de Iberia con origen en Madrid y destino Barcelona (Iberia, 2020). En la actualidad posee una plantilla de 17.458 personas; tiene 141 destinos en 49 países diferentes y realiza en torno a 600 vuelos diarios (Iberia, 2019).

### **¿Cómo desarrolla su EB?**

Una de las conceptualizaciones del EB lo relacionaba con el ADN de la marca, Iberia define su ADN a través de tres valores: la afinidad, el empuje y el talento. Tres ideas que hacen referencia a la creación de un vínculo cercano, a la eficacia y eficiencia en el trabajo y a la profesionalidad (Iberia, 2021b).

Iberia forma parte de forma activa en la lucha contra el cambio climático y desde 1994 realizan una Memoria de Sostenibilidad, accesible de manera pública, en la que se detallan todas las medidas y acciones tomadas al respecto. A través de la estrategia “FlightPath Net Zero” se ha comprometido a alcanzar emisiones netas cero para el año 2050 y se han unido al Pacto Mundial de Naciones Unidas formando parte del Grupo Español de Crecimiento Verde. Están adheridos a distintas iniciativas nacionales e internacionales (Iberia, 2021a).

A través de la entidad sin ánimo de lucro Envera, formada por trabajadores de la compañía, la empresa participa activamente en proyectos de importancia social como es la integración social y laboral de las personas con discapacidad intelectual. Recientemente, ha instalado un jardín infantil en sus instalaciones, reafirmando su compromiso con la causa (Iberia, 2021d).

Como ha sucedido con otras empresas, también ha mejorado su imagen de marca no solo de cara a los consumidores, sino también para futuros candidatos que concuerden con los valores de la empresa, a través de sus actuaciones durante la época de pandemia. Los Reyes de España concedieron a la compañía la acreditación como Embajadora Honoraria de la marca España donde se reconoció su compromiso a través de vuelos de repatriación o de transporte de material sanitario (Iberia, 2021c).

También, se han implementado becas y programas de prácticas con una estancia en Iberia de mínimo tres o seis meses a partir de la cual iniciar una carrera profesional dentro de la organización, apostando por la formación de los futuros trabajadores y estrechando lazos con distintas universidades. La compañía, junto con la Universidad Alcalá de Henares, imparte un máster de desarrollo profesional (Becas Iberia, 2021).

Por último, en lo referido a trabajadores ya incorporados a la empresa, Iberia apuesta por el desarrollo continuo de los conocimientos, competencias, habilidades y experiencias. Se fomenta el entorno multicultural y las posibilidades de crecimiento, con un proyecto afianzado, pero de forma dinámica y flexible.

### **¿Qué obtienen los trabajadores?**

Trabajar para Iberia puede suponer un aumento en el prestigio del trabajador ya que se pasa a formar parte de la organización de una marca fuerte y consolidada a nivel internacional. Además, la empresa proporciona un ambiente donde se potencia la innovación a través de un entorno cambiante, el trabajo en equipo y el enriquecimiento cultural. Se podrán adquirir conocimientos en el mundo de la aviación, que se incorporarán a planes de promoción profesional y crecimiento y obtener una formación continuada que complementará el desarrollo profesional (Becas Iberia, 2021).

### **4.10. CaixaBank**

La Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorros de Cataluña y Baleares, se funda el 5 de abril de 1904 por un abogado catalán llamado Francesc Moragas Barret, con la ayuda de distintas entidades de la sociedad catalana. Su objetivo principal era estimular el ahorro y la previsión (Caixabank SA, 2020), lo que ha llevado a que hoy en día sea el grupo financiero líder del mercado español, tanto en el sector bancario como asegurador. Posee 13 millones de clientes y a finales del año 2020 su plantilla era de 35.617 empleados. Se trabaja desde 4.315 oficinas dentro del territorio español (CaixaBank, 2020).

### **¿Cómo desarrolla su EB?**

La cultura corporativa que esta entidad bancaria promueve está basada en tres pilares fundamentales: poner a las personas en el punto central de la actuación del banco, crear un ambiente donde prevalezca la colaboración y actuar de forma ágil (CaixaBank, 2021). Estas tres guías de actuación serán las que marquen la actitud hacia los trabajadores y su dinámica de atracción de talento a la organización.

En este contexto de atracción del talento, la Caixa comenzó en 2019 el programa “Recruitment Process Outsourcing” con el objetivo de construir un ambiente de innovación, aprendizaje y talento alrededor de la idea de su marca empleadora, proporcionando a los candidatos una mejor experiencia.

Dentro del ámbito de la comunicación externa de su EB, la empresa se ha centrado en estrategias de comunicación actual y en su huella digital como

marca empleadora, utilizando las redes sociales. A través del programa “Digital Talent Referral” se persigue construir una cultura adecuada para atraer a los distintos candidatos, asegurar su correcta participación en la empresa y poder servirse de sus opiniones y personalidades.

A través de “Seguimos en contacto” la empresa presta atención a aquellos candidatos que no han conseguido el puesto de trabajo para el que se habían presentado, con el fin de que sigan queriendo desarrollarse y participar en futuras selecciones de personal. Otra actividad implementada son los denominados “Digital Meetups” en las oficinas, a través de los cuales el público puede reunirse y conocer a personal de la organización.

CaixaBank posee una plataforma centrada en el ámbito educativo, EduCaixa, que ofrece programas formativos, eventos y actividades para fomentar las capacidades y competencias en el ámbito digital.

Además, la empresa cuenta con Programas de Talento con el fin de encontrar personas capacitadas para trabajar, algunos son:

- Young Management Program: un programa con el cual, durante cuatro años, distintos candidatos de escuelas de negocios y con un bagaje laboral previo de cinco años se formarán en los servicios centrales de la entidad.
- WonNow: un programa dirigido a mujeres destacadas en sus grados con el que trabajaran en puestos estratégicos de la entidad.
- New Graduates para servicios centrales: con el objetivo de “identificar talento para posiciones críticas que no es posible cubrir internamente y para posiciones estratégicas digitales detectadas del proyecto de perfiles clave para la transformación en la era digital” (CaixaBank, 2019).

Para mejorar la estrategia de comunicación actual la empresa creó:

- Eventos externos: participación en ferias y eventos en universidades para darse a conocer a futuros candidatos.
- Redes sociales: se crea un perfil corporativo en la plataforma LinkedIn para informar de vacantes, eventos y experiencias personales.

En 2019 se ha mejorado la comunicación interna y creado un nuevo portal para empleados y a través de “Employee advocacy” se pretende que sean los empleados los embajadores de la marca en sus redes sociales, con ayuda de una plataforma de comunicación de contenidos. Así mismo, la entidad apuesta en su página web por publicitar el reconocimiento salarial. Se explica que existe

un salario fijo mensual, una retribución variable con el objetivo de incentivar el trabajo en equipo y la consecución de objetivos y, además, se introducen beneficios sociales como aportaciones a planes de pensiones, una póliza sanitaria, ayudas económicas para estudios de hijos de los empleados, seguros de vida y accidentes y otras ventajas financieras. Incluso poseen un plan de retribución flexible para que los empleados puedan disfrutar de más ventajas fiscales y económicas.

### **¿Qué obtienen los trabajadores?**

No solo poder disfrutar de un entorno de trabajo amigable donde se fomenta el trabajo en equipo y el compañerismo, sino que también se reciben todo tipo de beneficios económicos, como los seguros que se han mencionado con anterioridad. Según las opiniones de los propios trabajadores, son destacables también las labores de formación que realiza la entidad, así como el horario de trabajo y las condiciones laborales en su conjunto (Indeed, 2021a).

#### **4.11. Comparación del EB de los casos estudiados**

A continuación, se procede a especificar y comparar los distintos casos ilustrativos con la finalidad de aclarar las medidas que pueden adoptarse y que puedan servir de guía o ejemplo para otras empresas.

Como se puede observar, todas las empresas (salvo la Administración Pública, que constituye un caso particular a detallar más adelante) se centran, primeramente, en establecer unos determinados valores o “cultura” de la empresa. En su determinación, los conceptos más repetidos son los relacionados con la forma de actuación, como son la profesionalidad o el compromiso. Únicamente NH Hotel Group, se refiere al buen trato a sus empleados y la búsqueda de una compañía juvenil. Inditex destaca al incluir una referencia a la diversidad.

Todas las empresas han realizado actuaciones de EB dirigidas, tanto a potenciales trabajadores, como a los trabajadores actuales. Sin embargo, la mayoría, seis de las nueve empresas, centra sus recursos en los primeros y relegan a un segundo plano las iniciativas que pretenden mantener a los trabajadores, mayoritarias en tres de las nueve.

Entre las actuaciones hacia personal que ya forma parte de la organización, un 78% de las empresas opta por mejorar y potenciar la formación de sus trabajadores y un 67% ha creado proyectos a través de los cuales se fomenta la comunicación interna de los empleados. Un 22% usa premios, recompensas o entornos multiculturales y flexibilidad en el trabajo como forma de incentivar a los trabajadores. Solo una de las empresas aplica en su EB la publicidad de buenas condiciones laborales, CaixaBank.

Por otro lado, dentro de las medidas relacionadas con la atracción del talento, el 89% de las empresas han optado por utilizar programas conjuntos con universidades y centros de formación. Este sistema de colaboración se puede llevar a cabo a través de másteres o becas de estudios ofrecidas por ambas entidades, así como a través de concursos, como es el caso de Inditex. Lo que predomina es el trato personal y cara a cara con los candidatos. De la misma forma se opera si la empresa decide participar en ferias de empleo o incluso prestar su compañía a la realización de estudios y premios, aunque no es tan común en las entidades analizadas y solo se lleva a cabo en un 23% de los casos. Es destacable la utilización de la fórmula "Careers", tres de las cuatro primeras empresas del ranking utilizan esta técnica para atraer nuevo personal. Por último, hay que señalar que dos tercios de las firmas han implementado sistemas de comunicación en las redes sociales y en portales de empleo.

Estos dos ámbitos de actuación se verán conjuntamente afectados por los proyectos de alcance social que llevan a cabo las empresas analizadas.

Especial relevancia adquiere el fenómeno de que la Administración Pública ocupe el segundo lugar dentro del ranking señalado. Ha obtenido este puesto a pesar de no realizar ninguna estrategia de EB, propiamente dicha, y de tener el inconveniente de la forma de acceso a dichos puestos de trabajo. No obstante, como se pudo observar en la descripción del apartado previo, la mayoría de las ventajas del sistema de empleo público las disfruta el trabajador, y no necesita hacer ningún otro tipo de publicidad ya que es suficiente con ofrecer condiciones laborales mínimamente dignas, donde prevalezca la capacidad de las personas y no otros factores como pueden ser la clase social, la raza o el género.

Para incidir sobre este último aspecto, es imprescindible remarcar que, en el sistema actual, muchos de los trabajadores deciden trabajar en una u otra empresa, no por si estas realizan labores sociales, tienen sistemas de becas o

participan en ferias, sino porque ofrecen unas buenas condiciones de trabajo, como pueden ser la flexibilidad horaria o un salario y unos seguros laborales dignos. Solamente dos de las diez entidades señaladas por el estudio optan por esta alternativa (Administración Pública y CaixaBank).

En la siguiente tabla (tabla 4.1) y, a modo de resumen de este apartado, se señalan las distintas medidas y herramientas llevadas a cabo por las diez empresas analizadas. Se reflejan tanto las que van dirigidas a los empleados actuales, como las dedicadas a captar nuevos candidatos. También se han remarcado aquellas casillas en las que la empresa realice un mayor número de iniciativas de EB respecto a otras que no son tan activas en este campo.

Tabla 4.1: Medidas de EB implementadas por cada empresa estudiada

<b>Empresa</b>	<b>Potenciales trabajadores</b>	<b>Trabajadores actuales</b>	<b>Ambos tipos de empleados</b>
<b>Inditex</b>	Inditex Careers Inditex Go! Redes sociales	Proyecto Cantera Concursos de moda Talent Centers	In Talent Formación
<b>BBVA</b>	BBVA Careers Foro de empleo	Portal de empleo Universidades	Opportunity (Formación)
<b>Grupo Santander</b>	Becas de estudios	Santander Ideas Recompensas y premios	Flexiworking Global Head of Health and Wellness Be Healthy Labor social
<b>Meliá Hotels</b>	MH Careers E-Meliá	Tienes la palabra Performance Review	Formación Labor social
<b>NH Hotel Group</b>	Promoción con universidades y escuelas de negocios	Plan de acogida Intercambios Reconocimiento	NH University Precios especiales Comunicación interna Labor social
<b>El Corte Inglés</b>	We are ready Redes sociales Colaboración con universidades	Patrocinio Página de empleo	Equipos heterogéneos Formación y promoción Comunicación interna Compromiso y labores sociales Ámbito cultural
<b>Mediaset España</b>	Estudios y premios Medios de comunicación Colaboración con universidades	Ferias Talento	Desarrollo profesional y personal Flexibilidad Concienciación social
<b>Iberia</b>	Becas y programas de prácticas Colaboración con universidades	Desarrollo continuo Entorno multicultural	Envera Labor social
<b>CaixaBank</b>	Recruitment Ferias LinkedIn Won Now	Digital Talent Referral Seguimos en Contacto Digital Meetups YMP New graduates	Employee Advocacy Portal de empleados Buenas condiciones de trabajo EduCaixa

Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El objetivo de este trabajo era, en primer lugar, proporcionar unas bases conceptuales donde encuadrar esta técnica de EB, así como dar a conocer sus orígenes y evolución. En segundo lugar, se buscaba plasmar, de manera práctica a través de ejemplos reales, cómo se puede llevar a cabo el EB dentro las organizaciones de ámbito nacional, a fin de constituir un modelo a seguir o guía para otras empresas que todavía no lo han utilizado.

Para ello, se han descrito diez casos reales y distintos de aplicación del EB en empresas de titularidad española y, se ha completado, con el estudio de las ventajas que estas técnicas aportan a los empleados de las mismas. Adicionalmente, se ha realizado un análisis corporativo entre los casos estudiados, con el objetivo de evidenciar las distintivas de cada organización y las que son más populares a la hora de desarrollar estrategias de EB.

Asimismo, se ha de apuntar que el presente trabajo no pretende hacer una valoración del EB, sino una exposición de lo que formal y aparentemente ofertan las empresas con el objetivo de atraer candidatos y retener a los trabajadores. Esto no quiere decir que no sea oportuno señalar que muchas de las empresas que aquí se señalan no son el “paraíso” que pretenden con las iniciativas y que por mucho que Inditex incentive labores sociales y un entorno multicultural, no deja de externalizar su producción a países donde los salarios son más bajos y las condiciones laborales más precarias. Se señala Inditex como un mero ejemplo, pero igualmente desde el inicio de la pandemia no han cesado las noticias sobre despidos de plantilla en muchas de las empresas que se han indicado (entre otros acontecimientos que no se tratarán aquí), especialmente dentro del sector bancario.

Es igualmente remarcable que dentro de las cien empresas que se señalaban en el estudio original, ninguna de ellas -ya sea con titularidad española o extranjera- tenga la condición de PYME (pequeña y mediana empresa). Esto nos lleva a reflexionar que es necesario hacer accesible este proceso de atracción del talento no solo a empresas multinacionales con gran capacidad y recursos sino, también, a las PYMES con el objetivo de incentivar su realización en la medida de lo posible. A pesar de que estamos lejos de este escenario, por la predominancia de las empresas globalizadas, el desarrollo tecnológico supone

un punto de inicio para este tipo de empresas a la hora de comenzar sus técnicas de EB. Las redes sociales son un buen medio de promoción y atracción de candidatos y tienen la ventaja de su escaso coste, lo cual podría utilizarse por las PYMES para conseguir aplicar medidas de atracción de talento sin incrementar de una manera excesiva sus gastos contables.

### **5.1. Implicaciones**

Se describen a continuación una serie de implicaciones que podrían derivarse para empresas, universidades y empleados:

- **Empresas:** dentro de los datos e información obtenidos del estudio pueden destacarse medidas que suelen aplicarse de forma común en todas las empresas, señal de que serían -salvando las diferencias entre tipos de organizaciones- una buena alternativa como medida de EB a implementar. La tabla presentada en el apartado anterior (ver tabla 4.1) podrá utilizarse como fuente de ejemplos a la hora de buscar técnicas que pueden funcionar si se pretende atraer talento a las organizaciones.

De la misma forma servirán de ejemplo, aquellos aspectos que este mismo apartado ha determinado como particulares de cada empresa o diferentes al resto, ya que suponen una forma de sobresalir de cara a los empleados potenciales y actuales, lo cual favorecería en sí mismo la aplicación de un buen EB.

Todas las empresas analizadas son ejemplos de éxito en número de empleados y buena imagen como marca empleadora, consecuentemente existe base suficiente para considerar que cualquier empresa podría optar por iniciar medidas de EB basadas en los casos ilustrativos.

- **Universidades:** como habrá podido observarse, una de las principales fuentes de nuevos candidatos es la colaboración que realizan las empresas con las universidades. Estas suponen un origen directo del trato personal entre potenciales candidatos y futuros empleadores y supone una distinguida forma de afianzar a los trabajadores. De cara a las universidades estas colaboraciones proporcionarán a su vez un medio propio de atracción del alumnado, al proporcionar una oferta de diferentes salidas al mundo laboral de forma prácticamente directa al finalizar los estudios.

- Empleados: si bien ya se ha señalado en apartados anteriores del trabajo, la aplicación de medidas de EB repercute de manera directa sobre los beneficios que obtienen los trabajadores dentro de cada organización. A fin de cuentas, la fuente más fiable de una experiencia laboral es la de los propios trabajadores y a las empresas les interesa que sus experiencias sean lo más ventajosas posibles, para que a través del “boca a boca” nuevos candidatos decidan unirse a la organización y los que ya forman parte opten por quedarse en un buen puesto de trabajo. Se trata de una relación bilateral, en la que la empresa pretende mantener y atraer trabajadores a través de técnicas entre las que consta una mejora de las condiciones laborales de los trabajadores y estos acaban beneficiándose de ello. Las primeras ganan en productividad y número de trabajadores y, los segundos, avances laborales, riqueza y bienestar.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a Brand Name*. THE FREE PRESS.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r\\_TSY5sxnO8C&oi=fnd&pg=PT10&dq=brand+equity&ots=Ax\\_lgeCW\\_6&sig=dWYpyctDxkCL6k6kxATGQYiD\\_HY#v=onepage&q=brand+equity&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r_TSY5sxnO8C&oi=fnd&pg=PT10&dq=brand+equity&ots=Ax_lgeCW_6&sig=dWYpyctDxkCL6k6kxATGQYiD_HY#v=onepage&q=brand+equity&f=false)
- Aaker, D. A. (1996). Building Strong Brands. In *The Free Press, New York, NY*.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OLa\\_9LePJiYC&oi=fnd&pg=PT11&dq=Aaker,+D.A.+\(1996\),+Building+Strong+Brands,+The+Free+Press,+New+York,+NY.&ots=sDK6XZcG94&sig=0TGASlqcsIpUAK-VPwCfp3CzrWA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OLa_9LePJiYC&oi=fnd&pg=PT11&dq=Aaker,+D.A.+(1996),+Building+Strong+Brands,+The+Free+Press,+New+York,+NY.&ots=sDK6XZcG94&sig=0TGASlqcsIpUAK-VPwCfp3CzrWA#v=onepage&q&f=false)
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising EB in sustainable organisations. *Corporate Communications*, 16(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/135632811111141642>
- Alniaçik, E., & Alniaçik, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in EB: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(March), 1336–1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Ámbito Cultural. (2021). ¿Qué es Ámbito Cultural? . <https://ambitocultural.es/que-es-ambito-cultural/>
- Andersson, J., & Sandgren, R. (2013). *Rich Media in EB*.
- Arrehag, P., & Persson, S. (2014). *Describing the relationship between Employer Attractiveness and Internal Brand Equity-A quantitative single cross-sectional study*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching EB. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Baeza, C. (2020, January 2). *El propósito de la cultura corporativa*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/el-proposito-de-la-cultura-corporativa/>
- Baeza, C. (2021, March 18). *BBVA recibe el Premio Gallup al ‘Lugar de Trabajo*

- Excepcional 2021.* BBVA. <https://www.bbva.com/es/bbva-recibe-el-premio-gallup-al-lugar-de-trabajo-excepcional-2021/>
- Banco Santander. (2021a). *Cultura Corporativa*. <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/cultura-corporativa>
- Banco Santander. (2021b). *Informe Financiero 4T 2020*.
- Banco Santander. (2021c, March 8). *Comprometidos con las Mujeres*. <https://www.santander.com/es/stories/comprometidos-con-las-mujeres>
- Banco Santander. (2021d, March 29). *Creamos la función Global Health & Wellness para promover la salud y el bienestar*. <https://www.santander.com/es/stories/creamos-la-funcion-global-health-wellness-para-promover-la-salud-y-el-bienestar>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2007). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. In *Journal of Brand Management* (Vol. 15, Issue 2). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550125>
- BBVA. (n.d.). *Información Corporativa*. Retrieved March 16, 2021, from <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/>
- BBVA. (2020, November 24). *BBVA da a sus empleados las herramientas para impulsar su trayectoria profesional*. <https://www.bbva.com/es/bbva-da-a-sus-empleados-las-herramientas-para-impulsar-su-trayectoria-profesional/>
- Becas Iberia. (2021). [ *Iberia Empleo* ]. [https://portal.iberia.es/iberiaEmpleo/#Becas Santander](https://portal.iberia.es/iberiaEmpleo/#BecasSantander). (2021). <https://www.becas-santander.com/es>
- Ben-Ner, A., & Putterman, L. (2021). *Values and institutions in economic analysis*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139174855.003>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in EB. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Blasco, F., Rodríguez, A., & Fernández, S. (2014). EB: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 44, 34–53. <http://www.redalyc.org/html/433/43332746002/>
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Caballero, M. I., & López, S. (2020). *La importancia del EB*. 4, 97–114.

- <https://astroseti.org/>
- CaixaBank. (2019). *Memoria Recursos Humanos y Organización 2019* .
- CaixaBank. (2020). *Principales datos* . <https://www.caixabank.com/es/sobre-nosotros/nuestro-negocio/principales-datos.html>
- CaixaBank. (2021). *Cultura corporativa* | CaixaBank. <https://www.caixabank.com/es/personas/personas-primero/cultura-corporativa.html>
- Caixabank SA. (2020). *Historia de Fundación “la Caixa”* . [https://www.caixabank.fr/historyoflacaixa\\_es.html](https://www.caixabank.fr/historyoflacaixa_es.html)
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- CIPD. (2021). *CIPD The Professional Body for Human Resources and People Development*. <https://www.cipd.co.uk/>
- Das, M. (2019). EB: el arma secreta para ganar la Guerra por el Talento. *Thinking for Innovation*. <https://www.iebschool.com/blog/employer-Branding-rrhh-2-0/>
- Dell, D., & Ainspan, N. (2001, April). *Engaging Employees Through Your Brand* . The Conference Board. <https://conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=461>
- Díaz, A. (2020a, October 7). *NH Hotel Group: empleados 2013-2019*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/597518/media-de-empleados-de-la-cadena-nh-hotel-group/>
- Díaz, A. (2020b, December 3). *Hoteles Meliá: número de empleados 2013-2019* . Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/596725/media-de-empleados-de-la-cadena-de-hoteles-espanola-melia-hotels-international/>
- Duque, E., & Sosa, L. F. (2016). EB Como Estrategia De Atracción Del Talento Humano. *Universidad Pontificia Bolivariana; Escuela de Administración, Economía y Negocios.*, 1–105.
- Durand, L. J. (2016, June 27). *5 razones por las que Grupo Santander es líder en EB*. El Blog de Luis Jesús Durand. <http://mcci.eicomunicacion.com/luisdurand/2016/06/27/5-razones-las-grupo-santander-lider-employer-Branding/>
- El Corte Inglés. (2020a). *Historia*. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes->

- somos/historia-del-grupo/historia/
- El Corte Inglés. (2020b). *Información corporativa*.  
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/>
- El Corte Inglés. (2020c). *Tiendas El Corte Inglés*.  
<https://www.elcorteingles.es/centroscomerciales/es/eci>
- El Corte Inglés. (2020d). *WE ARE READY | Circuito de carreras organizadas por El Corte Inglés en la que se Corre por la educación*.  
<https://www.weareready.es/>
- El Corte Inglés. (2021a). *Principios del modelo empresarial del Grupo*.  
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/nuestros-principios/>
- El Corte Inglés. (2021b). *RSC aplicada en el grupo El Corte Inglés*.  
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/rsc/la-rsc-en-el-corte-ingles/>
- El Corte Inglés. (2021c). *Sobre nosotros*.  
<https://www.elcorteingles.es/empresas/conocenos/sobre-nosotros/>
- Expansión. (2020, June 15). *España alcanza los 2,6 millones de empleados públicos, el 56% funcionarios de carrera*. Expansión.  
<https://www.expansion.com/economia/funcion-publica/2020/06/15/5ee748bc468aeb967d8b45de.html>
- Fernández, S. (n.d.). *Directivos de RRHH*. Talentstreet Equiposy talento. Retrieved March 29, 2021, from  
<https://www.equiposy talento.com/talentstreet/entrevistas/bbva/silvia-fernandez/directora-global-de-seleccion/17/>
- García Bueno, A. (2019). *EB: herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas* [Universidad de Valladolid]. <https://core.ac.uk/download/pdf/286337771.pdf>
- García, C. (2019). *Trabajo Fin de Grado La Estrategia de EB: objetivos y herramientas EB Strategy: goals and skills*. <http://zaguan.unizar.es>
- García, V. (2012). *LA MOTIVACIÓN LABORAL ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES*.
- Grupo El Corte Inglés. (2021). *Empleo*. Grupo El Corte Inglés.  
<https://empleo.elcorteingles.es/#>
- Haigh, R. (2020). *Apparel 50 2020 | Brand Value Ranking League Table |*

- Brandirectory*. Brand Finance.  
<https://brandirectory.com/rankings/apparel/table>
- Hendry, C., & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38–44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00272.x>
- Iberia. (2019). *Informe de sostenibilidad*.  
[https://grupo.iberia.com/contents/archives/475/109/pdfcontent/475\\_109\\_1591297307.pdf](https://grupo.iberia.com/contents/archives/475/109/pdfcontent/475_109_1591297307.pdf)
- Iberia. (2020). *Historia*. [https://grupo.iberia.es/about\\_us/historical\\_timeline](https://grupo.iberia.es/about_us/historical_timeline)
- Iberia. (2021a). *Iberia | Estrategia*. <https://grupo.iberia.es/sustainability/strategy>
- Iberia. (2021b). *Iberia | Marca y valores*.  
[https://grupo.iberia.es/about\\_us/brand\\_and\\_values](https://grupo.iberia.es/about_us/brand_and_values)
- Iberia. (2021c, March 15). *Iberia | Iberia recibe de los Reyes la acreditación como Embajadora Honoraria de la Marca España*.  
<https://grupo.iberia.es/news/15032021/iberia-recibe-de-los-reyes-la-acreditacin-como-embajadora-honoraria-de-la-marca-espaa>
- Iberia. (2021d, March 17). *Iberia | Inauguramos el Jardín Infantil Iberia en la sede de Envera*. <https://grupo.iberia.es/news/17032021/inauguramos-el-jardn-infantil-iberia-en-la-sede-de-envera>
- Indeed.com. (2021). *Trabajar en El Corte Inglés: 3.042 valoraciones*.  
<https://es.indeed.com/cmp/El-Corte-Inglés-1/reviews>
- Indeed. (2021a). *Trabajar en La Caixa: 56 valoraciones | Indeed.com*.  
<https://es.indeed.com/cmp/La-Caixa/reviews>
- Indeed. (2021b). *Trabajar en Melia Hotels International: 653 valoraciones*.  
<https://es.indeed.com/cmp/Melia-Hotels-International/reviews>
- Inditex. (2020a). 2. *Atracción, desarrollo y promoción del talento*.  
[http://static.inditex.com/annual\\_report\\_2016/nuestras-prioridades/las-personas/atraccion-desarrollo-y-promocion-del-talento.php](http://static.inditex.com/annual_report_2016/nuestras-prioridades/las-personas/atraccion-desarrollo-y-promocion-del-talento.php)
- Inditex. (2020b). *Inditex en el mundo*. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#continent/000>
- INDITEX. (n.d.). *Conócenos*. Retrieved March 16, 2021, from <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos>
- Inditex Careers. (n.d.). *Tu carrera con nosotros*. Retrieved March 28, 2021, from [https://www.inditexcareers.com/portalweb/es\\_ES/your-career](https://www.inditexcareers.com/portalweb/es_ES/your-career)

- Jaros, S. (2007). *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*. 7–26.
- Jiménez, A., & Capell, I. (2011). NH Hoteles: lecciones sobre EB. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 102, 20–27.
- Lisboa, R. (2019, July 3). *¿Qué son los valores de una empresa y cuáles son los principales?* <https://rockcontent.com/es/blog/valores-de-una-empresa/>
- LLYC. (n.d.). *Nosotros | LLYC / #EmbraceTheNewNormal*. Retrieved November 26, 2020, from <https://www.llorenteycuenca.com/nosotros/#resto>
- Markelz, M. (2016, December 5). *How Much Money Are You Losing Without an Employer Brand?* <https://www.ama.org/marketing-news/how-much-money-are-you-losing-without-an-employer-brand/>
- mediaset.es. (2017, November 6). *Conócenos*. MEDIASET España. [https://www.mediaset.es/Conocenos\\_0\\_2463300660.html](https://www.mediaset.es/Conocenos_0_2463300660.html)
- mediaset.es. (2019, November 14). *Mediaset España participa por tercer año consecutivo en la Feria del Empleo en la Era Digital*. [https://www.mediaset.es/comunicacion/corporativo/mediaset-espana-participa-feria-empleo-era-digital\\_18\\_2851020133.html](https://www.mediaset.es/comunicacion/corporativo/mediaset-espana-participa-feria-empleo-era-digital_18_2851020133.html)
- mediaset.es. (2021). *12 Meses: Proyecto social de Mediaset España*. <https://www.mediaset.es/12meses/>
- Mediaset.es. (2019). *Informe anual corporativo MEDIASET España*. [https://files.mediaset.es/file/10002/2020/04/14/Informe\\_Anual\\_Corporativo\\_Mediasset\\_Espana\\_2019\\_51f7.pdf](https://files.mediaset.es/file/10002/2020/04/14/Informe_Anual_Corporativo_Mediasset_Espana_2019_51f7.pdf)
- Mediaset España. (2018, February 16). *DOBLE GALARDÓN A LA DIVISIÓN DE RRHH Y SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA*. [https://files.mediaset.es/file/10002/2018/02/16/Doble\\_galardon\\_RRHH\\_Mediasset\\_CP\\_993d.pdf](https://files.mediaset.es/file/10002/2018/02/16/Doble_galardon_RRHH_Mediasset_CP_993d.pdf)
- Mediaset España. (2020). *Más Mediaset España*. <https://www.rrhempleo.mediaset.es/s/informacion-corporativa/a0z5J000000UONSQA4/a00000006>
- Mediaset España. (2021). *Mediaset España: Cultura*. LinkedIn. [https://es.linkedin.com/company/mediaset-espa-a/life?trk=nav\\_type\\_life](https://es.linkedin.com/company/mediaset-espa-a/life?trk=nav_type_life)
- Meliá. (2020). *Acerca de Meliá Hotels International*. <https://www.melia.com/es/corporate/acerca-de-sol-melia.htm>
- Mendes Carvalho, M. (2018). *Perceived employer attractiveness: The effects of*

- individual demographics and experience in practicing volunteering.*  
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/116269/2/293808.pdf>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, Inc. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WPQoCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP10&dq=Meyer+and+Allen+\(1997&ots=XeLIZxdS6z&sig=5WKJZa4sefoKyN5A0NUwQRvEJSA#v=onepage&q=Meyer+and+Allen+\(1997&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WPQoCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP10&dq=Meyer+and+Allen+(1997&ots=XeLIZxdS6z&sig=5WKJZa4sefoKyN5A0NUwQRvEJSA#v=onepage&q=Meyer+and+Allen+(1997&f=false)
- Muñoz, J. I. (2019). *La función pública en España (1827-2007)*.
- Newman, C. (2018, March 6). *What is a Value Proposition?* Inbound Marketing. <https://www.kunocreative.com/blog/good-value-proposition-examples>
- NH Hotel Group. (2020a). *Empleo: Por qué NH. Condiciones y oportunidades de igualdad*. <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/empleo/por-que-nh>
- NH Hotel Group. (2020b). *Historia de la compañía, internacionalización y crecimiento*. NH Hotel Group. <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/sobre-nh/historia>
- Peters, R. (2020, February 29). *Employer Brand*. Factsheet CIPD. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet>
- Pintos, L. I. (2019). *Estrategias para potenciar la Marca del empleador (ME) o EB en el Ministerio de Defensa*. Universidad de Vigo.
- Pomares, A. (2017, March 25). *La mejor estrategia de EB: autenticidad y coherencia*. Serendipia. <https://serendipia2.wordpress.com/2017/03/25/la-mejor-estrategia-de-employer-Branding-autenticidad-y-coherencia-un-caso-real-en-conectartalento/>
- Reiners, B. (2021, January 12). *EB: 17 Strategy Tips*. Builtin. <https://builtin.com/employer-Branding/employer-Branding-strategy>
- Rodríguez, T., & Baños, M. (2012). *Imagen de marca y product placement*. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=S9cIDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT20&dq=imagen+de+marca+concepto&ots=\\_J7ElrwJsc&sig=I\\_S2PSTVhY4JgzCkh8aenvRHr\\_8#v=onepage&q=%22imagen+de+marca%22&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=S9cIDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT20&dq=imagen+de+marca+concepto&ots=_J7ElrwJsc&sig=I_S2PSTVhY4JgzCkh8aenvRHr_8#v=onepage&q=%22imagen+de+marca%22&f=false)
- Sánchez, M. I., & Barriuso, M. C. (2007). Explorando la relación entre la

- reputación corporativa y el EB. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino Al Futuro.*, 223.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234846>
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). EB: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio* .  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TGHyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=analisis+dafo&ots=telep\\_pR\\_f&sig=6rqFh5YhcYLMEjGu4eQm3RwFi-g#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=TGHyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=analisis+dafo&ots=telep_pR_f&sig=6rqFh5YhcYLMEjGu4eQm3RwFi-g#v=onepage&q&f=false)
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Sage Publications , Inc . on Behalf of the Johnson Graduate School of Management , Cornell University*, 22(1), 46–56.
- Sullivan, D. J. (2004, February 23). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. ERE. <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Telemanía.es. (2018, November 15). *La revolución digital de Mediaset España, “sin paso atrás.”* [https://www.mediaset.es/telemania/empresas/empresas-nacionales/mediaset-espana-foro-empleo-digital-luis-exposito\\_0\\_2659650111.html](https://www.mediaset.es/telemania/empresas/empresas-nacionales/mediaset-espana-foro-empleo-digital-luis-exposito_0_2659650111.html)
- Torres Salas, L., & Gómez, M. (2013). Ventajas organizacionales: elementos necesarios para el desempeño gerencial en empresas con base tecnológica. *Revista de Formación Gerencial*, 12(1), 33–59.
- Universum. (2020). *The most attractive employers in Spain*. [https://universumglobal.com/rankings/spain/?\\_team\\_country=spain](https://universumglobal.com/rankings/spain/?_team_country=spain)
- Valores organizacionales. (2019). Enciclopedia Económica. <https://enciclopediaeconomica.com/valores-organizacionales/>

## 7. WEBGRAFÍA

- Ámbito Cultural. (2021). *¿Qué es Ámbito Cultural?* .  
<https://ambitocultural.es/que-es-ambito-cultural/>
- Baeza, C. (2020, enero 2). *El propósito de la cultura corporativa*. BBVA.  
<https://www.bbva.com/es/el-proposito-de-la-cultura-corporativa/>
- Baeza, C. (2021, marzo 18). *BBVA recibe el Premio Gallup al ‘Lugar de Trabajo Excepcional 2021’*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/bbva-recibe-el-premio-gallup-al-lugar-de-trabajo-excepcional-2021/>
- Banco Santander. (2021a). *Cultura Corporativa* .  
<https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/cultura-corporativa>
- Banco Santander. (2021b, marzo 8). *Comprometidos con las Mujeres*.  
<https://www.santander.com/es/stories/comprometidos-con-las-mujeres>
- Banco Santander. (2021c, marzo 29). *Creamos la función Global Health & Wellness para promover la salud y el bienestar*.  
<https://www.santander.com/es/stories/creamos-la-funcion-global-health-wellness-para-promover-la-salud-y-el-bienestar>
- BBVA. (s. f.). *Información Corporativa* . Recuperado 16 de marzo de 2021, de  
<https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/>
- BBVA. (2020, noviembre 24). *BBVA da a sus empleados las herramientas para impulsar su trayectoria profesional*. <https://www.bbva.com/es/bbva-da-a-sus-empleados-las-herramientas-para-impulsar-su-trayectoria-profesional/>
- Becas Iberia. (2021). *[ Iberia Empleo ]*. <https://portal.iberia.es/iberiaEmpleo/#>
- Becas Santander. (2021). <https://www.becas-santander.com/es>
- CaixaBank. (2019). *Memoria Recursos Humanos y Organización 2019* .
- CaixaBank. (2020). *Principales datos* . <https://www.caixabank.com/es/sobre-nosotros/nuestro-negocio/principales-datos.html>
- CaixaBank. (2021). *Cultura corporativa | CaixaBank*.  
<https://www.caixabank.com/es/personas/personas-primero/cultura-corporativa.html>
- Caixabank SA. (2020). *Historia de Fundación «la Caixa»* .  
[https://www.caixabank.fr/historyoflacaixa\\_es.html](https://www.caixabank.fr/historyoflacaixa_es.html)
- CIPD. (2021). *CIPD The Professional Body for Human Resources and People Development*. <https://www.cipd.co.uk/>

- Dell, D., & Ainspan, N. (2001, abril). *Engaging Employees Through Your Brand*. The Conference Board. <https://conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=461>
- Díaz, A. (2020a, octubre 7). *NH Hotel Group: empleados 2013-2019*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/597518/media-de-empleados-de-la-cadena-nh-hotel-group/>
- Díaz, A. (2020b, diciembre 3). *Hoteles Meliá: número de empleados 2013-2019*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/596725/media-de-empleados-de-la-cadena-de-hoteles-espanola-melia-hotels-international/>
- Durand, L. J. (2016, junio 27). *5 razones por las que Grupo Santander es líder en EB*. El Blog de Luis Jesús Durand. <http://mcci.eicomunicacion.com/luisdurand/2016/06/27/5-razones-las-grupo-santander-lider-employer-Branding/>
- El Corte Inglés. (2020a). *Historia*. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/historia-del-grupo/historia/>
- El Corte Inglés. (2020b). *Información corporativa*. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/>
- El Corte Inglés. (2020c). *Tiendas El Corte Inglés*. <https://www.elcorteingles.es/centroscomerciales/es/eci>
- El Corte Inglés. (2020d). *WE ARE READY | Circuito de carreras organizadas por El Corte Inglés en la que se Corre por la educación*. <https://www.weareready.es/>
- El Corte Inglés. (2021a). *Principios del modelo empresarial del Grupo*. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/nuestros-principios/>
- El Corte Inglés. (2021b). *RSC aplicada en el grupo El Corte Inglés*. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/rsc/la-rsc-en-el-corte-ingles/>
- El Corte Inglés. (2021c). *Sobre nosotros*. <https://www.elcorteingles.es/empresas/conocenos/sobre-nosotros/>
- Fernández, S. (s. f.). *Directivos de RRHH*. talentstreet equiposytalento. Recuperado 29 de marzo de 2021, de <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/entrevistas/bbva/silvia->

- fernandez/directora-global-de-seleccion/17/
- Grupo El Corte Inglés. (2021). *Empleo* . Grupo El Corte Inglés.  
<https://empleo.elcorteingles.es/#>
- Haigh, R. (2020). *Apparel 50 2020 | Brand Value Ranking League Table | Brandirectory.* Brand Finance.  
<https://brandirectory.com/rankings/apparel/table>
- Iberia. (2019). *Informe de sostenibilidad* .  
[https://grupo.iberia.com/contents/archives/475/109/pdfcontent/475\\_109\\_1591297307.pdf](https://grupo.iberia.com/contents/archives/475/109/pdfcontent/475_109_1591297307.pdf)
- Iberia. (2020). *Historia*. [https://grupo.iberia.es/about\\_us/historical\\_timeline](https://grupo.iberia.es/about_us/historical_timeline)
- Iberia. (2021a). *Iberia | Estrategia*. <https://grupo.iberia.es/sustainability/strategy>
- Iberia. (2021b). *Iberia | Marca y valores*.  
[https://grupo.iberia.es/about\\_us/brand\\_and\\_values](https://grupo.iberia.es/about_us/brand_and_values)
- Iberia. (2021c, marzo 15). *Iberia | Iberia recibe de los Reyes la acreditación como Embajadora Honoraria de la Marca España*.  
<https://grupo.iberia.es/news/15032021/iberia-recibe-de-los-reyes-la-acreditacin-como-embajadora-honoraria-de-la-marca-espaa>
- Iberia. (2021d, marzo 17). *Iberia | Inauguramos el Jardín Infantil Iberia en la sede de Envera*. <https://grupo.iberia.es/news/17032021/inauguramos-el-jardn-infantil-iberia-en-la-sede-de-envera>
- Indeed.com. (2021). *Trabajar en El Corte Inglés: 3.042 valoraciones*.  
<https://es.indeed.com/cmp/El-Corte-Inglés-1/reviews>
- Indeed. (2021a). *Trabajar en La Caixa: 56 valoraciones | Indeed.com*.  
<https://es.indeed.com/cmp/La-Caixa/reviews>
- Indeed. (2021b). *Trabajar en Melia Hotels International: 653 valoraciones* .  
<https://es.indeed.com/cmp/Melia-Hotels-International/reviews>
- Inditex. (2020a). 2. *Atracción, desarrollo y promoción del talento*.  
[http://static.inditex.com/annual\\_report\\_2016/nuestras-prioridades/las-personas/atraccion-desarrollo-y-promocion-del-talento.php](http://static.inditex.com/annual_report_2016/nuestras-prioridades/las-personas/atraccion-desarrollo-y-promocion-del-talento.php)
- Inditex. (2020b). *Inditex en el mundo*. <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/inditex-en-el-mundo#continent/000>
- INDITEX. (s. f.). *Conócenos*. Recuperado 16 de marzo de 2021, de <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/conocenos>
- Inditex Careers. (s. f.). *Tu carrera con nosotros*. Recuperado 28 de marzo de

- 2021, de [https://www.inditexcareers.com/portalweb/es\\_ES/your-career](https://www.inditexcareers.com/portalweb/es_ES/your-career)
- Jiménez, A., & Capell, I. (2011). NH Hoteles: lecciones sobre EB. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 102, 20-27.
- Lisboa, R. (2019, julio 3). *¿Qué son los valores de una empresa y cuáles son los principales?* <https://rockcontent.com/es/blog/valores-de-una-empresa/>
- LLYC. (s. f.). *Nosotros | LLYC / #EmbraceTheNewNormal*. Recuperado 26 de noviembre de 2020, de <https://www.llorenteycuenca.com/nosotros/#resto>
- M.C.G. (2020, junio 15). *España alcanza los 2,6 millones de empleados públicos, el 56% funcionarios de carrera*. Expansión. <https://www.expansion.com/economia/funcion-publica/2020/06/15/5ee748bc468aeb967d8b45de.html>
- Markelz, M. (2016, diciembre 5). *How Much Money Are You Losing Without an Employer Brand?* <https://www.ama.org/marketing-news/how-much-money-are-you-losing-without-an-employer-brand/>
- mediaset.es. (2017, noviembre 6). *Conócenos*. MEDIASET España. [https://www.mediasset.es/Conocenos\\_0\\_2463300660.html](https://www.mediasset.es/Conocenos_0_2463300660.html)
- mediaset.es. (2019, noviembre 14). *Mediaset España participa por tercer año consecutivo en la Feria del Empleo en la Era Digital*. [https://www.mediasset.es/comunicacion/corporativo/mediasset-espana-participa-feria-empleo-era-digital\\_18\\_2851020133.html](https://www.mediasset.es/comunicacion/corporativo/mediasset-espana-participa-feria-empleo-era-digital_18_2851020133.html)
- mediaset.es. (2021). *12 Meses: Proyecto social de Mediaset España*. <https://www.mediasset.es/12meses/>
- Mediaset.es. (2019). *Informe anual corporativo MEDIASET España*. [https://files.mediasset.es/file/10002/2020/04/14/Informe\\_Anuar\\_Corporativo\\_Mediasset\\_Espana\\_2019\\_51f7.pdf](https://files.mediasset.es/file/10002/2020/04/14/Informe_Anuar_Corporativo_Mediasset_Espana_2019_51f7.pdf)
- Mediaset España. (2018, febrero 16). *DOBLE GALARDÓN A LA DIVISIÓN DE RRHH Y SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA*. [https://files.mediasset.es/file/10002/2018/02/16/Doble\\_galardon\\_RRHH\\_Mediasset\\_CP\\_993d.pdf](https://files.mediasset.es/file/10002/2018/02/16/Doble_galardon_RRHH_Mediasset_CP_993d.pdf)
- Mediaset España. (2020). *Más Mediaset España*. <https://www.rrhempleo.mediasset.es/s/informacion-corporativa/a0z5J000000UONSQA4/a00000006>
- Mediaset España. (2021). *Mediaset España: Cultura*. LinkedIn. [https://es.linkedin.com/company/mediasset-espa-a/life?trk=nav\\_type\\_life](https://es.linkedin.com/company/mediasset-espa-a/life?trk=nav_type_life)

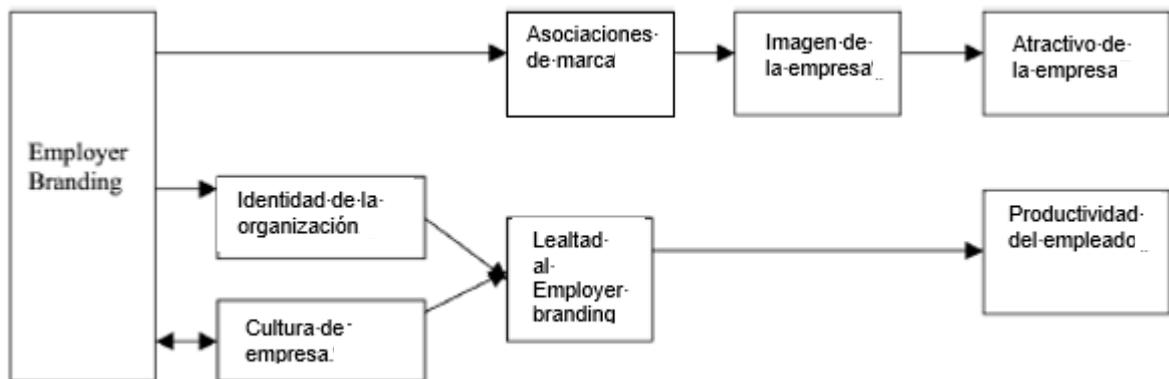
- Meliá. (2020). *Acerca de Meliá Hotels International*.  
<https://www.melia.com/es/corporate/acerca-de-sol-melia.htm>
- Newman, C. (2018, marzo 6). *What is a Value Proposition?* Inbound marketing.  
<https://www.kunocreative.com/blog/good-value-proposition-examples>
- NH Hotel Group. (2020a). *Empleo: Por qué NH. Condiciones y oportunidades de igualdad*.  
<https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/empleo/por-que-nh>
- NH Hotel Group. (2020b). *Historia de la compañía, internacionalización y crecimiento*. NH Hotel Group.  
<https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/sobre-nh/historia>
- Peters, R. (2020, febrero 29). *Employer Brand. Factsheet CIPD*.  
<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet>
- Pomares, A. (2017, marzo 25). *La mejor estrategia de EB: autenticidad y coherencia*. Serendipia.  
<https://serendipia2.wordpress.com/2017/03/25/la-mejor-estrategia-de-employer-Branding-autenticidad-y-coherencia-un-caso-real-en-conectartalento/>
- Reiners, B. (2021, enero 12). *EB: 17 Strategy Tips*. BuiltIn.  
<https://builtin.com/employer-Branding/employer-Branding-strategy>
- Sullivan, D. J. (2004, febrero 23). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. ERE.  
<https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Telemanía.es. (2018, noviembre 15). *La revolución digital de Mediaset España, «sin paso atrás»*.  
[https://www.mediaset.es/telemania/empresas/empresas-nacionales/mediaset-espana-foro-empleo-digital-luis-exposito\\_0\\_2659650111.html](https://www.mediaset.es/telemania/empresas/empresas-nacionales/mediaset-espana-foro-empleo-digital-luis-exposito_0_2659650111.html)
- Valores organizacionales*. (2019). Enciclopedia Económica.  
<https://enciclopediaeconomica.com/valores-organizacionales/>

## 8. ANEXOS

### Anexo 1: Efectos del EB

Fuente: Backhaus y Tikoo (2004).

El siguiente gráfico muestra esos efectos en cadena que puede llegar a generar el EB.



Fuente: Adaptado de Backhaus y Tikoo (2004).

Como se puede observar se produce un “efecto escalera”. Al implementar en la empresa una política de EB para atraer trabajadores, se modifica tanto la cultura como la identidad de la marca, pero igualmente sucede con las asociaciones de ideas que produce una firma. La identidad y la cultura generan lealtad y esta lealtad conlleva un aumento de la productividad de empleado ya que se sentirá más identificado con su trabajo y con la empresa. Esto es lo que sucedía con las distintas teorías que sustentaban el EB. En otro orden de cosas, la mejora en la asociación de ideas afectará a la imagen de marca de los productos o servicios de la empresa que se tenga y, por ello, recaerá a su vez sobre el atractivo de esa organización para trabajar (escala EmpAt).

## **Anexo 2: Teorías del marketing y de gestión de empleados**

Fuente: Duque y Sosa (2016).

Si bien es cierto que estas teorías guardan relación con la teoría del valor de marca señalada con anterioridad, es necesario precisar que han ido evolucionando desde su origen y no son totalmente iguales. Para las autoras Duque y Sosa (2016), esta fundamentación teórica se basa en aspectos como el marketing corporativo y el ámbito de la gestión del capital humano. La primera de ellas a su vez se subdivide en distintos componentes como son: la identidad corporativa, la imagen de marca, la reputación y el posicionamiento. Siendo estos, factores clave en el ámbito del marketing y que, a través de determinados métodos, como es el caso del análisis DAFO<sup>6</sup>, podrán dar lugar a una aproximación de la situación empresarial y marcar futuras estrategias a seguir. La gestión humana o gestión de recursos humanos por otro lado, se trata, para estas autoras, de un activo imprescindible para la organización y resultados de las empresas y, por lo tanto, implica un punto de apoyo esencial a la hora de desarrollar una estrategia de reclutamiento de talento como es el EB.

---

<sup>6</sup> Reflejando las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa objeto de estudio, este método permite a una organización identificar rápidamente los factores tanto internos, vinculados a su funcionamiento, como externos, que dependen del entorno en el que opera. Se trata de una herramienta que facilita el diseño de planes estratégicos para la empresa (Speth, 2016).

### **Anexo 3: Atributos de atracción en la Escala de Atracción del Empleador**

- A) Valor de interés: se trata de una relación entre trabajador y empleador, de atracción hacia una determinada persona que presenta o plantea un trabajo prometedor, que desafía y estimula al receptor. Se crea por lo tanto un ambiente emocionante que animará al trabajador a desarrollar toda su creatividad y potencial, así como mejorar la innovación de la empresa (Berthon *et al.*, 2005; Mendes Carvalho, 2018).
- B) Valor social: en este caso la relación se da entre el trabajador y el resto de los trabajadores, junto con la cultura y tradiciones de la empresa. Buen ambiente de trabajo y a su vez buenas relaciones y trabajo en equipo (Berthon *et al.*, 2005; Mendes Carvalho, 2018).
- C) Valor económico: Se debe prestar atención a las capacidades de ascenso del trabajador, los complementos en el salario, el salario medio dentro de la empresa o incluso la seguridad y estabilidad en el puesto de trabajo (Berthon *et al.*, 2005; Mendes Carvalho, 2018).
- D) Valor de desarrollo: hasta qué punto un trabajador considera que una empresa es susceptible de sus capacidades por el hecho de proporcionar prestigio, reconocimiento o confianza en el trabajo propio (Berthon *et al.*, 2005; Mendes Carvalho, 2018).
- E) Valor de aplicación: se evalúa en este aspecto que el trabajador se sienta atraído hacia una empresa por el hecho de que dentro de ella pueda darse un proceso de cadena de conocimientos. Se busca por lo tanto un lugar de trabajo centrado en el ámbito humanitario y que se oriente al consumidor (Berthon *et al.*, 2005; Mendes Carvalho, 2018).

## Anexo 4: Ranking de las 100 empresas más atractivas en España para el sector empresarial universitario según Universum

# Business



1	Google	26	Mercadona	51	HEINEKEN	76	Indra
2	Apple	27	Samsung	52	Repsol	77	Danone
3	INDITEX	28	Bank of America (Merrill Lynch)	53	Grupo Planeta	78	BNP Paribas
4	Netflix	29	PwC	54	Grupo PRISA	79	Endesa
5	Amazon	30	AirEuropa	55	Globomedia (MEDIAPRO)	80	SAP
6	Administración Pública	31	RTVE	56	IBM	81	Adecco
7	The Coca-Cola Company	32	Boston Consulting Group	57	Room Mate Hotels	82	Bain & Company
8	BBVA	33	KPMG	58	Palladium Hotel Group	83	Unilever
9	Grupo Santander	34	Mango	59	Telefónica	84	Johnson & Johnson
10	Meliá Hotels International	35	Bankia	60	Procter & Gamble (P&G)	85	Correos
11	L'Oréal Group	36	Daimler/Mercedes-Benz	61	Ogilvy	86	Bayer
12	NH Hotel Group	37	Deutsche Bank	62	Decathlon	87	Philip Morris International
13	adidas	38	EY (Ernst & Young)	63	Huawei	88	Carrefour
14	El Corte Inglés	39	Banco Sabadell	64	Mahou-San Miguel	89	Amadeus
15	Mediaset España	40	H&M	65	Damm	90	ING Group
16	LVMH	41	McKinsey & Company	66	Garrigues	91	Cabify
17	Microsoft	42	Nestlé	67	Cuatrecasas	92	Sanitas
18	Deloitte	43	Goldman Sachs	68	Acciona	93	Unidad Editorial
19	BMW Group	44	Sony	69	Señora Rushmore	94	Desigual
20	Iberia	45	Airbus	70	Bankinter	95	ILUNION (ONCE)
21	CaixaBank	46	Cruz Roja	71	Accenture	96	AXA
22	Atresmedia	47	Estrella Galicia (Hijos de Rivera)	72	Grupo Mapfre	97	Groupe Renault
23	IKEA	48	Aena	73	Barclays	98	Bosch
24	J.P. Morgan	49	SEAT	74	Volvo Cars	99	Campofrío
25	Volkswagen	50	Morgan Stanley	75	PepsiCo	100	Glovo

Fuente: Universum, empresa especialista en EB.