



Universidad de Valladolid

Grado en Administración y Dirección de Empresas

FACULTAD DE ECONÓMICAS

LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA EMPRESA ACTUAL: LA IMPORTANCIA DEL EMPLOYER BRANDING.

Presentado por:

Silvia Jiao López Artacho

Tutelado por:

Isabel M. Prieto Pastor

VALLADOLID, 2021-2022

RESUMEN

El presente trabajo de fin de grado realiza una introducción al fenómeno de Employer Branding en la empresa. El Employer Branding o Marca Empleadora es un término que fue acuñado en 1996. Es una estrategia desarrollada por la empresa cuyo objetivo es conseguir la mejor atracción y fidelización del talento, actual y potencial.

Para la realización de este trabajo se ha recogido información de la literatura existente sobre el tema, datada desde la década de los 90 hasta la actualidad, principalmente de fuentes europeas y norteamericanas.

Tras una primera revisión de la gestión del talento y su importancia, el trabajo se centra en la estrategia del Employer Branding. En este trabajo se incluyen numerosas definiciones del término proporcionadas por expertos seguido de los factores importantes del Employer Branding y algunos modelos teóricos propuestos por diferentes autores. Además, proponemos una guía de cuatro fases para el desarrollo de la estrategia de Employer Branding en la empresa. Por último, analizaremos la estrategia de Employer Branding desarrollada por empresa Apple Leisure Group (ALG) y sus resultados.

ABSTRACT

The present final degree project presents an introduction of the phenomenon Employer Branding. The term Employer Branding was branded in 1996. It refers to a strategy developed by the company with the purpose of achieve the best attraction and fidelity of the current and potential talent.

For this research we have gathered information from existent literature about the topic, dated from the 90s till now, belonging primarily to European and North American sources.

After a first glance at the talent management and its importance, the project focuses on the main topic of the research, the Employer Branding and presents some theoretical models proposed by some scholars. Moreover, we propose a guide for a company to achieve Employer Branding. To conclude, we analyze Apple Leisure Group's Employer Branding strategy and its results.

PALABRAS CLAVE/ GLOSARIO

Employer Branding / Marca del empleador

DPT: Dirección de personas basada en el talento

PAR: Prácticas de Alto Rendimiento

GTI: Gestión de Talento Inteligente

EVP: Proposición de valor del empleado

KPIs: Key Performance Indicators

Código JEL: M59 – Gestión de personal

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	8
2	LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO.....	10
2.1	La evolución de la dirección de personas en cinco fases.....	10
2.2	La gestión del talento	13
2.3	Modelo 7GT para la dirección de personas basada en el talento	14
3	EMPLOYER BRANDING	19
3.1	Definición y orígenes del Employer branding	19
3.2	La importancia del Employer Branding.....	20
3.3	Factores clave a tener en cuenta para la construcción del Employer Branding.....	22
3.3.1	La Propuesta de Valor del Empleado (EVP).....	22
3.3.2	Internal y external branding	24
3.4	Modelos Teóricos propuestos sobre el Employer Branding	25
3.4.1	Marco Conceptual de Backhaus y Tikoo	25
3.4.2	Modelo ART por Almudena Rodríguez-Tarodo	27
4	PROCESO DE CREACIÓN DEL EMPLOYER BRANDING	28
5	EMPLOYER BRANDING DIGITAL: CASOS DE ÉXITO	33
6	CASO APPLE LEISURE GROUP.....	39
6.1	Porqué decidieron implantar un Employer Branding	41
6.2	Proceso de desarrollo de la estrategia de Employer Branding.....	43
6.3	Resultados	48
7	CONCLUSIONES	49
8	WEBGRAFÍA	52
9	BIBLIOGRAFÍA.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Modelo de gestión del talento 7GT para la dirección de personas basada en el talento	15
Figura 3.1. Marco conceptual del Employer Branding	26
Figura 3.2. Modelo ART	27
Figura 4.1. Fases para realizar una estrategia de Employer Branding.....	29
Figura 4.2. Employer Branding Canvas + Candidate & Employee Persona.....	30
Figura 4.3. KPIs más utilizados para medir la eficacia del Employer Branding	32
Figura 6.1. Unidades de negocio de ALG.	40
Figura 6.2. Proceso de creación de la estrategia de Employer Branding de ALG.	44
Figura 6.3. Employee Persona & Candidate Persona Canvas de ALG.....	45
Figura 6.4. Ejemplos KPIs de ALG.....	47

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 5.1. Página Web de Inditex.	34
Imagen 5.2. Portal de empleo Inditex.....	34
Imagen 5.3. Perfil Danone y Danone Careers en Facebook.	36
Imagen 5.4. Perfil de McDonalds en Twitter.....	36
Imagen 5.5. Perfil de PwC en LinkedIn.	37
Imagen 5.6. It's Lava.....	38
Imagen 5.7. Video "One Mission" de Booking en Youtube	39
Imagen 6.1. EVP de ALG	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Razones de abandono de empresa 2021	17
Gráfico 3.1. Prioridades de las organizaciones de contratación efectivas (HEOs)	21

1 INTRODUCCIÓN

En el momento actual, gracias a los avances tecnológicos y transformación digital, el mundo laboral se encuentra en constante cambio. Esto provoca que las empresas se enfrenten cada vez con más dificultades para diferenciarse del resto. Esto ha hecho que las empresas pongan en relieve al capital humano como fuente de competitividad con un mayor énfasis, sobre todo desde las dos últimas décadas. Las empresas son más competitivas que nunca y luchan por atraer y retener al talento de todo el mundo. Es indiscutible que la gestión y retención del talento es una capacidad competitiva buscada por todas las organizaciones, que ya no solo se preocupan por su reputación externa y la experiencia del candidato, sino que también se centran en el posicionamiento interno de la empresa y la experiencia de los propios empleados. Pero ¿Qué tiene que hacer una empresa para que los mejores talentos quieran trabajar en ella? Con el propósito de atraer, retener y dirigir a los mejores talentos, actuales y potenciales, se desarrolla la estrategia de Employer Branding.

En este trabajo veremos el modelo de Lunas Arocas sobre la dirección del talento en dónde establece 7 dimensiones alineadas para la dirección de las personas basada en el talento. Este autor nos presenta el Employer Branding cómo una de las herramientas más importantes a la hora de gestionar el talento en la empresa. Pero ¿Qué es el Employer Branding?, ¿Cómo puede una empresa desarrollar su estrategia de Employer Branding? Y ¿Por qué debería implantar una estrategia de Employer Branding una organización? A lo largo de este trabajo intentaremos dar respuestas a estas preguntas.

El término Employer Branding fue establecido por Ambler y Barrow (1996) a finales de los 90, que lo definen cómo el conjunto de beneficios psicológicos, funcionales y económicos proporcionados por el empleo e identificados con la marca empleadora. El mundo ha ido evolucionando y las necesidades de los trabajadores han evolucionado a su vez. Los mejores talentos desean trabajar en aquellas empresas que satisfagan sus necesidades profesionales y personales, buscan empresas con valores similares, que se preocupen por el empleado y que valoren el trabajo realizado. En definitiva, buscan empresas que posean una buena estrategia de Employer Branding.

Esta estrategia también está muy presente en el mundo digital. Vivimos en un mundo conectado donde toda la información sobre una empresa está al alcance del trabajador con tan solo un “*click*”. Eso incrementa la importancia de que las empresas sepan manejar su imagen y presencia en Internet y redes sociales. Como muestra de ello, comentamos algunos ejemplos de éxito de Employer Branding Digital cómo son el caso de Inditex, Danone o McDonalds.

En este trabajo comenzaremos por una introducción de la gestión del talento, seguido veremos varias definiciones de Employer Branding recogidas en la literatura, modelos teóricos propuestos por autores relevantes y aspectos importantes de la estrategia de Employer Branding. Por último, analizaremos el caso de Apple Leisure Group (ALG). ALG es un grupo de gestión de marcas resort y viajes de placer, líder en América del Norte, que ha implantado la estrategia de Employer Branding en su empresa a principios de este año 2022. Trataremos por qué decidió implantar una estrategia de Employer Branding, cómo lo hizo y cuáles han sido los resultados obtenidos hasta ahora. Intentaremos, en definitiva, avalar con resultados prácticos la importancia de la estrategia de Employer Branding en la empresa actual como vía para atraer y fidelizar al talento.

2 LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

2.1 La evolución de la dirección de personas en cinco fases

Estos últimos años las empresas son más internacionales que nunca y los valores y modelos de gestión son compartidos por empresas de todo el mundo. Las mejores organizaciones son aquellas que valoran a sus empleados y el talento que aportan, aunque para que una empresa llegue a ese punto, ha de ir evolucionando, pasando previamente por un proceso de cambio y aprendizaje.

Winston Taylor fue el primero en intentar entender los mecanismos de trabajo de las personas en 1903, dónde el ser humano era considerado como “hombre máquina” y, con él y su propuesta de organización del trabajo, surge prácticamente por primera vez una administración diferenciada del personal dentro de la empresa. La administración del personal pasa a denominarse recursos humanos en los años 80, con la aparición de la dirección estratégica, cuando se comienza a considerar a los trabajadores como un recurso clave para la empresa. Aun así, no es hasta finales del siglo XX principios del siglo XXI que las empresas comienzan a tomar conciencia por la gestión del talento y con ello aparece la dirección de personas basado en el talento. Según Lunas Arocas “El departamento de gestión del talento se establece como un nuevo marco conceptual basado en los recursos y capacidades que integra lo mejor de las relaciones humanas en la empresa” (2018, pág. 30). Podemos ver como a lo largo de los años, la dirección de personal y el papel del trabajador va evolucionando dentro de la empresa. El empleado se ha ido adaptando a las distintas situaciones a las que la empresa se ha ido enfrentando, llegándose a convertir en un aspecto clave para la organización.

La evolución en la dirección de las personas en la empresa puede ser comprendida desde muchos puntos de vista. En este trabajo nos vamos a centrar en las cinco fases fundamentales de gestión del personal, que plantea Lunas Arocas, por las que pasa el departamento de recursos humanos de una empresa, hasta llegar a la fase final de gestión del talento donde la organización valora más la atracción y retención del talento que la búsqueda de productividad (2018):

Fase 1. Las personas son un número: altas, bajas y relaciones laborales. En esta fase inicial, las personas poseen el mismo valor que las máquinas. Los

trabajadores son considerados un medio utilizado por las empresas para conseguir la mayor productividad, con la mayor eficacia posible. Este tipo de empresas sigue existiendo a día de hoy. Son aquellas donde no se contempla el valor del factor humano, es decir, no se da valor al empleado. Se trata de trabajos clasificados como “cualquiera puede realizarlos”. Estas empresas son modelos de organización donde el objetivo principal se consigue a través de la producción o ventas, sin importar el elevados números de altas y bajas de personal.

Fase 2. Las personas se desarrollan y son personas: seleccionar y formar. Las empresas han superado la primera fase y ahora centran sus esfuerzos en la especialización del personal, buscando trabajadores ya formados y que quieran estar en continuo crecimiento dentro de la empresa. La gestión de personas en esta fase se encarga de dos funciones básicas: la selección y formación del empleado. Se busca conseguir personal especializado en funciones específicas relacionadas con el puesto que sustentan en la empresa, las organizaciones buscan personas previamente formadas en el área correspondiente. Esto supone un avance hacia la gestión de personas basada en el talento, ya que hemos pasado de pensar en los trabajadores como máquinas de producción a buscar personas con la formación adecuada para la empresa.

Fase 3. Las prácticas de alto rendimiento: muchas prácticas para maximizar el rendimiento. En esta fase, la empresa es consciente de que necesita retribuir al trabajador más allá de la compensación salarial. El trabajador busca, además de un buen salario, incentivos no dinerarios como medidas de igualdad y conciliación familiar, seguro médico, etc. Las organizaciones buscan que los objetivos personales y organizacionales se alineen y para ello realiza mediciones anuales, buscando qué objetivos ha de retribuir para conseguir la mejor actuación por parte de los empleados. La empresa realiza prácticas de dirección de personal basada en el talento sin pretenderlo para cumplir sus objetivos. El objetivo principal de la empresa sigue siendo adquirir la mayor productividad posible, pero ahora la empresa es consciente de que está formada por personas, llegando a la conclusión de que cuánto mejor trabaje el personal, mayor será la productividad.

Fase 4. La estrategia en la dirección de personas: uniendo prácticas de modo coherente y sinérgico. Esta fase se denomina “estrategia en la dirección de las

personas” porque las empresas establecen una estrategia que permite adecuar los recursos internos de la organización con las necesidades externas. La estrategia de la empresa se alinea con la dirección de personas basada en el talento para movilizar las prácticas que se ajustan con los objetivos de la empresa, buscando aprovechar las sinergias y aumentar la rentabilidad. El responsable del departamento de personal basado en el talento suele estar en el comité de dirección, simbolizando la adquisición de poder dentro de la empresa y pasando a ser un departamento estratégico o catalizador del cambio organizativo. En esta fase, las empresas, ya tienen el concepto de gestión del talento en la organización, aunque todavía no lo poseen.

Fase 5. La dirección de personas basada en el talento: la gestión del talento y la dirección de personas, dónde el talento importa de verdad. Este es el objetivo de toda empresa: conseguir llegar a la fase de gestión de las personas basada en el talento dónde el talento es lo verdaderamente importante. Cuando una empresa posee valores relacionados con el valor de las personas, posee Employer Branding o Marca del Empleador. La mejor manera de saber si la empresa posee Employer Branding es a través de los trabajadores de la empresa y de empleados que desean trabajar en esa empresa. No es solo que la empresa busque adquirir y retener talento, sino que las personas con talento buscan trabajar en este tipo de empresas también. Las empresas que se encuentran en esta fase se caracterizan por tener una dirección basada en el talento. Sus directivos y empleados están buscando continuos retos y crecimiento, aportando innovación y productividad. El talento es la clave para estas empresas.

En esta fase, la empresa genera entornos de continuo crecimiento y desarrollo donde busca potenciar el desarrollo continuo de los empleados para que la organización y el trabajador estén en sintonía. El empleado no tiene que ser evaluado, porque sabe cuál es su función, tiempos y objetivos. El trabajador está aportando valor a la empresa de forma continua. No hay medidas de control al empleado, ya que éste puede verlo como una pérdida innecesaria de tiempo y dinero.

Estas empresas son modelos más enfocados en el desarrollo de talento. La formación y desarrollo pasan a ser personalizados y la inversión en dirección de

personas es medio-alta o alta. Llegar a esta fase dónde el talento es una ventaja competitiva diferenciadora debería ser el objetivo de toda empresa.

2.2 La gestión del talento

Para poder hablar sobre la gestión de talento, primero hemos de saber qué es el talento. Según la RAE, la palabra talento puede significar:

1. Inteligencia. La capacidad de entender.
2. Aptitud. La capacidad para desempeñar algo.
3. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.
4. Moneda de cuenta de los griegos y romanos.

Es decir, el término talento hace referencia a las capacidades que puede poseer un individuo, el entendimiento y desempeño, y a un individuo con dichas capacidades (Luna Arocas, 2018).

En 1997 McKinsey & Company introdujo el término “Guerra por el talento” que hace referencia a la lucha de las empresas por atraer y retener a los trabajadores mejor cualificados para el puesto. Para Ulrich (2006), líder mundial en gestión de personas, el talento es una simple fórmula: competencia x compromiso x contribución. Esta fórmula requiere de tres elementos fundamentales e irremplazables: competencia, compromiso y contribución. La competencia hace referencia a las habilidades, conocimiento y valores para el puesto del trabajador. El compromiso se refiere a aquellos valores que hacen que el empleado se sienta parte de la empresa. Y, por último, la contribución, que busca ofrecer a los trabajadores un sentido personal a sus propósitos y significado a su trabajo (Luna Arocas, 2018).

La empresa actual sabe que el talento en la organización está directamente vinculado con resultados financieros positivos. Es por ello por lo que la gestión del talento cobra una vital importancia. Para poder establecer una dirección de personas basada en el talento, la organización y sus valores han de estar en perfecta concordancia. La clave está en identificar los roles críticos, buscar el perfil idóneo y tratar de que sean los propios trabajadores quienes impulsen la cultura organizacional (Rodríguez-Tarodo, Recuero Virto, & Blasco López, 2018). En palabras de David Ulrich, uno de los grandes gurús de la dirección de

personas, la gestión del talento requiere encontrar las competencias adecuadas, el compromiso adecuado y la contribución adecuada de tal forma que los tres multipliquen y no sumen en la “ecuación del talento”. Por tanto, la gestión del talento debe buscar empleados con habilidad, voluntad y objetivos, es decir, capaces, comprometidos y colaborativos. Los líderes de recursos humanos tienen el reto de atraer, identificar y mejorar cada una de estas tres dimensiones, incrementar las capacidades de la persona y conseguir así una mejor productividad. Con todo ello, se han de construir capacidades organizativas (calidad, servicio al cliente, innovación, agilidad, etc.) que generen un todo (organización) frente a la suma de las partes (el talento de la persona), y todo ello es el reto que se plantea a la gestión del talento.

El paso a la dirección de personas basada en el talento puede suponer una ventaja frente al resto de empresas, ya que el talento es una fuente de ventajas competitivas. Es por ello por lo que es de vital importancia la gestión del talento, porque el talento es la clave para la consecución de los objetivos de la empresa. “La verdadera esencia del talento es comprender que las personas tienen la riqueza intelectual para poder hacer crecer la organización, siempre y cuando sean las personas correctas en los espacios correctos y en los entornos correctos” (Luna Arocas, 2018, pág. 104). Es la dirección de personas la encargada de asegurarse que sean las personas, espacios y entornos correctos.

2.3 Modelo 7GT para la dirección de personas basada en el talento

La dirección de personas basada en el talento es un modelo estratégico de dirección de personas. En esta sección vamos a explorar el modelo 7GT propuesto por Roberto Luna Arocas para la gestión personas basada en el talento (Luna Arocas, 2018), mostrado a continuación en la figura 2.1.

Figura 2.1. Modelo de gestión del talento 7GT para la dirección de personas basada en el talento



Fuente: (Luna Arocas, 2018)

El modelo que propone Luna Arocas se basa en la atracción, desarrollo, fidelización y salida del talento, que conforman las 4 dimensiones estratégicas del modelo y que, a su vez, están en interdependencia con 3 dimensiones sistemáticas: la gestión de talento inteligente, el Employer Branding y la compensación total.

Comenzamos con las dimensiones estratégicas:

Atracción del talento. Estamos ante el nuevo modelo de recursos humanos dónde el proceso de atracción del talento se compone de tres fases: la atracción, selección y el *onboarding* de los candidatos. La atracción es el proceso continuo de interacción con el mercado donde las empresas buscan obtener a los candidatos necesarios para el puesto. La selección es el proceso en el que se eligen a los candidatos que mejor se justen al puesto de trabajado ofrecido. Y, por último, definimos el *onboarding* como el proceso de integración del empleado en la cultura, valores y procedimientos de la empresa.

Desarrollo del talento. El desarrollo del talento depende de tres aspectos fundamentales (London & Mone, 1997): el grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que surgen en el trabajo (resistencia profesional); el grado de conocimiento que posee el trabajador sobre sus

intereses, puntos fuertes y débiles, y de cómo afectan a sus objetivos profesionales (perspicacia profesional); y, por último, del grado de identificación de los valores de los empleados con los de su trabajo (identidad profesional).

Fidelización del talento. La fidelización del trabajador es un proceso que comienza con la primera toma de contacto entre la empresa y el trabajador y se sigue desarrollando hasta el final de la relación. Depende del empleado, de su experiencia con la empresa, motivación, compromiso y *engagement* y de su satisfacción y bienestar dentro de la compañía. Pero sobre todo depende de la ética de la empresa (Luna Arocas, 2018). La fidelización es considerada la variable más complicada dado que el resto de las variables del modelo dependen de ella. La atracción del empleado se solidifica con la fidelización y, si no se cuida de forma correcta, acaba en la salida del talento de la empresa.

Según un estudio de IBM sobre la experiencia del empleado realizado en 2016, la experiencia del empleado es la unión de tres conceptos: el ambiente laboral en el trabajo, las relaciones sociales y el trabajo que se realiza. Además, cada vez más, los empleados exigen a los empleadores transparencia y calidad humana para poder establecer entornos de confianza, que sean capaces de potenciar y desarrollar el talento.

La ética, según la RAE, es “el conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida”, es decir, hace referencia a la calidad del ser humano y de sus acciones (Guillén Parra, 2006). La ética genera un movimiento en cadena dónde la toma de decisiones éticas incita a la motivación de los trabajadores y genera una buena cultura empresarial y reputación externa.

Salida del talento. Esta dimensión hace referencia al abandono del trabajador de la empresa. Cuando la marca empleadora falla en el proceso de retención del empleado, el proceso termina en la salida del talento de la organización. Uno de los objetivos principales de las empresas es que el porcentaje de salida de talento de la empresa sea nulo o muy bajo, ya que supone un gran coste para la organización. “En el 2021 el coste producido por el abandono de trabajadores fue mayor a 700 billones de dólares” (Work Institute, 2022, pág. 11). Según la

organización *Work Institute* (2022) las razones principales por las cuales trabajadores abandonaron una empresa en 2021 fueron:

- 1- Trayectoria profesional
- 2- Puesto de trabajo
- 3- Salud y familia
- 4- Equilibrio entre la vida profesional y personal
- 5- Compensación total
- 6- Relocalización
- 7- Manager
- 8- Clima laboral
- 9- Jubilación
- 10-Despido involuntario
- 11-Otras razones

Gráfico 2.1. Razones de abandono de empresa 2021



Fuente: Datos de Work Institute, Elaboración propia

Las tres razones principales de abandono el pasado año fueron: las oportunidades/ trayectoria profesionales, el puesto de trabajo y la salud y familia.

- Según este informe el 21% de los trabajadores que dimitió en 2021 fue por causas relacionadas con su carrera profesional y un 50% de esas causas estuvieron relacionadas con la evolución de su carrera profesional, un cambio de carrera, estudios y promociones.
- Casi el 50% de los trabajadores que abandonó la empresa fue a causa del estrés causado por el trabajo.
- Desde la pandemia, hay un mayor porcentaje de abandonos de empresas debido al aspecto de la salud y familia. El 94,24% de los trabajadores que dimitieron por esta razón, se marcharon de la empresa por tener que cuidar de un niño/ persona de la tercera edad o por problemas de salud no relacionados con el trabajo.

Ahora pasamos a las tres dimensiones siguientes del modelo 7GT que nos plantea Luna Arocas. Estas dimensiones se denominan dimensiones sistemáticas porque están en continua relación entre sí y con las dimensiones estratégicas, a las que son transversales.

Gestión de Talento Inteligente (GTI). La unión de la gestión del conocimiento (GC) y gestión del talento (GT) es a lo que se denomina *smart talent management* o gestión de talento inteligente (GTI). La GC hace referencia a la creación, distribución y empleo del conocimiento en la empresa. La GT hace referencia a la dirección de personal de altas capacidades. “La GTI engloba el capital del conocimiento y la capacidad de obtener, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento para así conseguir las metas y objetivos propuestas por organización” (Whelan & Carcary, 2011). Es decir, la gestión del conocimiento depende de la gestión del talento, que a su vez depende del departamento de gestión del talento. Es por ello por lo que la GTI se puede entender cómo la encargada de potenciar el conocimiento a través de la organización mediante prácticas de gestión del talento (Anbumathi & Sivasubramanian, 2016).

La GTI se encarga de que circule todo el conocimiento dentro de la empresa. Es la encargada de desarrollar modelos productivos e indicadores de rendimiento clave, *key perform indicators* (KPI), responsables de encaminar las acciones estratégicas, tácticas y operativas de la empresa (Luna Arocas, 2018). La Gestión de talento inteligente se mantiene al día utilizando herramientas de *big data*, para el análisis de numerosos datos, y *Business Intelligence* (BI), utilizado para analizar e interpretar datos de la empresa y transformarlos en conocimiento, usando datos de internos y externos (Españeira & Sheldon, 2008). Cómo variación del BI aparece el *Business Analytics* (BA), que se enfoca en la eficiencia de la organización. Si hablamos de la dirección de personas basada en el talento, destacamos el uso de *people analytics*, que aplica la tecnología del *big data* y *Business Intelligence* a las personas.

Una forma efectiva para saber el estado de tu empresa es preguntando a tus trabajadores. El *feedback* es la garantía del éxito. Los trabajadores autoevalúan su trabajo, ofreciendo mejoras y garantizando que la información positiva de la organización sea reconocida y esté en continuo movimiento.

Compensación total. El término «compensación total» hace referencia a la estrategia sistemática y global de generar un plan relacionado con la retribución - dineraria y no dineraria o indirecta - de modo conjunto para formar un cooperación motivacional máxima en la dirección y desarrollo de las personas (Luna Arocas, 2018). Puede interpretarse como la recompensa ofrecida al trabajador por el valor añadido que aporta en el trabajo, que genera relaciones de larga duración entre el empleado y empleador y a su vez, afecta a la motivación y compromiso del trabajador con la empresa (Armstrong, 2006).

Destacamos el modelo de Zingheim y Schuster (2000) el cual diferencia cuatro componentes clave en la compensación total: el crecimiento individual, el futuro atractivo, la retribución total y el lugar de trabajo.

Employer branding. El Employer branding o Marca del empleador, es el conjunto de técnicas de marketing y comunicación, implantadas en el área de recursos humanos, utilizadas para captar y fidelizar al talento por parte de una empresa. Es decir, es una herramienta de gestión del personal basada en el talento que busca atraer y retener a empleados, actuales y potenciales, de la empresa. El Employer Branding tiene como objetivos principales la atracción y fidelización del trabajador, que busca conseguir implantando un conjunto de estrategias a través de la organización. La empresa aspira a atraer y retener al perfil de talento adecuado, que compartirá los valores de la empresa. Que a su vez, se traducirá en una reducción del abandono de empleados de la empresa. A lo largo de este trabajo, exploraremos la estrategia de Employer Branding más a fondo.

3 EMPLOYER BRANDING

3.1 Definición y orígenes del Employer branding

El término Employer Branding o Marca del Empleador surge en Estados Unidos a finales de los años 90. Amble y Barrow fueron los primeros en acuñar el término Employer Branding (1996) y lo definieron cómo el conjunto de beneficios psicológicos, funcionales y económicos proporcionados por el empleo e identificados con la marca empleadora.

Desde esa primera definición, el término Employer Branding o Marca del Empleador, ha sido definido y estudiado por diversos académicos. Sullivan (2004) define Employer Branding cómo una estrategia a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales, así como *stakeholders* próximos, en relación a una empresa en particular.

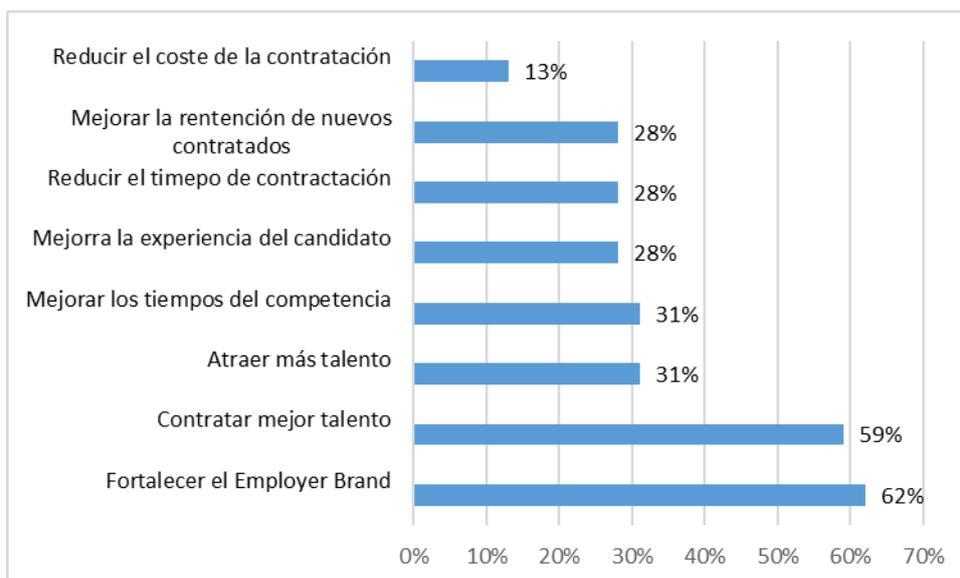
Backaus y Tikoo (2004) propusieron un marco conceptual para entender y desarrollar el Employer Branding. Definieron dicho término cómo el proceso de generar una identidad empleadora única y fácilmente reconocible, y la marca del empleador cómo un concepto diferenciador de la firma.

El Employer Branding es una nueva forma de relación empleado-empleador dónde se busca la atracción y fidelización del trabajador, actual y potencial. (Fernández-Lores, Avelló, Gavillán, & Blasco, 2014). En consecuencia, el Employer branding hace referencia al proceso de identificar y formar un mensaje de marca de empresa mediante técnicas de marketing para lograr atraer y retener a los candidatos mejor cualificados para el puesto (Sutherland, Torricelli, & Karg, 2004).

3.2 La importancia del Employer Branding

El Employer Branding tiene como objetivos fundamentales la atracción y fidelización de sus empleados, actuales y potenciales (Fernández-Lores, Avelló, Gavilán, & Blasco, 2014). Desde su aparición en 1996 este término ha ido cobrando importancia, siendo en el 2014 una de las prioridades principales para las organizaciones dedicadas a la contratación, cómo se puede observar en el gráfico 3.1.

Gráfico 3.1. Prioridades de las organizaciones de contratación efectivas (HEOs)



Fuente: Brandon Hall Group, 2014 (Traducción propia)

Estudios sobre la importancia y beneficios del Employer Branding muestran que:

- El 95% de los trabajadores considera la reputación de la empresa como un factor clave a la hora de elegir oportunidades laborales (O'Donnell, 2017).
- El 66% de la población activa en busca de trabajo quieren aprender sobre la cultura y valores que posee la empresa (The Future of Work, 2016).
- El 69% de los candidatos rechazarían una oferta de una compañía con mala reputación, incluso si estuvieran en el paro (Built In, 2022).
- Un 23% de los trabajadores entre las edades de 18 y 35 años, estarían dispuestos a reducir su sueldo por una oferta de una empresa con una buena Marca empleadora (Burgess, 2016).

Desde la perspectiva de la empresa, un estudio llevado a cabo por *Brandon Hall Group* (2014), muestra que aquellas organizaciones que priorizan el desarrollo y obtención de un buen Employer Branding poseen:

- Un 250% de mayor de probabilidad de puntuar sus esfuerzos de atracción del talento cómo altamente eficiente.
- Un 185% de mayor probabilidad de tener una estrategia de atracción del talento del alto nivel.

- Un 130% de probabilidad de aumentar el compromiso de sus empleados con la empresa.

Además, según un estudio publicado por Randstad en 2016:

- Un 84% de los trabajadores da importancia a la imagen de marca de la empresa.
- El abandono en empresas se reduce en un 28% en empresas que poseen un buen Employer Branding.
- El coste de contratación de empresas con un Employer Branding atractivo disminuye hasta un 46%.

3.3 Factores clave a tener en cuenta para la construcción del Employer Branding

3.3.1 La Propuesta de Valor del Empleado (EVP)

La propuesta de valor de empleado o EVP es el punto de partida del Employer Branding. La EVP es la oferta de valor (entendido cómo la suma de ventajas, valores y experiencia de empleado) que la organización ofrece al empleado a cambio de su esfuerzo, rendimiento y compromiso (Rodríguez-Tarodo, Recuero Virto, & Blasco López, 2018).

La EVP responde a dos preguntas básicas:

1. Qué puede esperar el trabajador, actual y potencial, de la empresa.
2. Que espera la empresa trabajador actual y potencial.

La EVP indica qué aspectos la empresa quiere que se le asocie y a su vez establece las expectativas que la empresa espera del trabajador y las que el trabajador espera de la empresa (Collett, 2014). Según Minchington (2006) la EVP ha de ser único, relevante y convincente para así comportarse como impulsor clave de la atracción, compromiso y fidelización del talento.

Toda empresa posee una EVP, sea consciente de ello o no. Lo que busca el Employer Branding es conseguir una EVP alineado con los objetivos de la empresa para así atraer y retener al talento adecuado.

Miriam Aguado (2017) establece cinco características que ha de cumplir toda EVP para ser efectiva:

- 1- Estar alineada con el negocio: los elementos que pertenecen a la propuesta de valor han de estar en concordancia con los valores de la empresa. Es decir, la empresa ha de comunicar el mismo mensaje por todos los canales.
- 2- Ser relevante: la empresa ha de centrarse en elevar en aquellos atributos imprescindibles para el talento al que se dirige.
- 3- Ser real: dar a conocer al trabajador la realidad del día a día de la empresa. Debe de ser una EVP deseable por el empleado y realizable por la empresa, de forma que la promesa realizada al trabajador para atraerle y la realidad sean coherentes.
- 4- Ser diferencial: es necesario vender la empresa desde la idea del *unique selling proposition*, es decir, la empresa ha de saber que atributos ha de destacar, cuáles hacen que la organización sea diferente, especial y atractiva para el talento objetivo.
- 5- Ser memorable: es necesario que la empresa se identifique con dos o tres elementos diferenciales que hagan que sea memorable y fácilmente identificable en la memoria de los trabajadores.

Built In, una red social similar a LinkedIn, propone una guía para la creación de la EVP compuesta por cuatro fases:

Fase 1: Investigación. Toda empresa posee una EVP, por lo que antes de poder implementar la EVP deseada por la empresa, esta ha de saber cuál es su EVP actual. La mejor forma de conocer la EVP actual es preguntando a los trabajadores actuales, pasados y potenciales de la empresa, cuestionándolos sobre su visión, experiencia y opinión de la empresa mediante encuestas, focus-groups, o entrevistas.

Fase 2: Análisis. Con la información recogida de los trabajadores, la empresa realiza un estudio dónde conoce qué es lo que más valoran sus trabajadores y así, poder ver cómo alinear sus necesidades y objetivos con los de la empresa.

Fase 3: Planificación. Con toda la información recogida en las fases anteriores, la empresa es capaz de observar patrones y ver cuáles son cualidades que los

trabajadores identifican con la empresa. El trabajo del Employer Branding es resaltar aquellas características que la empresa posee y que se alinean con la estrategia de la empresa y potenciar aquellas que, aunque no tiene, desea obtener.

Fase 4: Testing. Antes de lanzar la EVP la empresa ha de asegurarse de que sus trabajadores actuales se sienten identificados con ello. La EVP ha de transmitir un mensaje con el que la empresa se quiere definir y será la base de las expectativas creadas por los trabajadores, actuales y potenciales, por lo que ha de ser coherente con la realidad.

Una buena EVP posee numerosos beneficios para la empresa, estando entre ellos una mejora en la atracción y retención del talento, que son los objetivos fundamentales del Employer Branding ya que este tiene como objetivos fundamentales la atracción y fidelización de sus empleados, actuales y potenciales (Fernández-Lores, Avelló, Gavilán, & Blasco, 2014).

3.3.2 Internal y external branding

Las empresas actuales se han dado cuenta de que las habilidades, conocimiento y experiencias de las personas poseen un valor económico significativo (Fernández-Lores, Avelló, Gavilán, & Blasco, 2014). En la literatura sobre Employer Branding podemos ver que esta estrategia se puede desglosar en dos partes: el *Internal branding* y el *External branding*.

Internal Branding

El *internal branding*, también denominado marca del empleado, tiene sus orígenes en las prácticas del Marketing interno. El Internal branding hace referencia al proceso por el que los empleados internalizan la imagen de marca deseada por la empresa y externalizan esa imagen a clientes y otros miembros de interés para la empresa (Jeanquart Miles & Mangold, 2014). El objetivo es que el empleado desarrolle un sentimiento de pertenencia y se sienta identificado con los valores de la marca, de forma que los transmita hacia el exterior.

El elemento esencial del internal branding es el contrato psicológico entre el empleado y empleador. El contrato psicológico entre la organización y el trabajador, son las expectativas que posee el empleado acerca de la empresa y

su trabajo (Jeanquart Miles & Mangold, 2014). A través de la EVP, el trabajador se crea expectativas. Estas expectativas, localizadas en la mente del trabajador, son la principal fuente de motivación del empleado y es por ello por lo que se considera al contrato psicológico cómo el núcleo del *internal branding* (Pawar, 2016). Es clave que estas expectativas que se realiza el empleado sobre la organización y la realidad estén en concordancia, ya que, si no, puede acabar en la salida del talento de la empresa.

La consecución de un internal branding exitoso resulta en un menor porcentaje de abandonos y mayor sentimiento de realización de los trabajadores, un mayor grado de satisfacción del cliente y una mejor reputación frente los *stakeholders* (Pawar, 2016).

External Branding

Por otro lado, el objetivo del External Branding es reflejar el Internal Branding hacia el exterior. Mientras que el Internal Branding se preocupa de cómo fidelizar a los trabajadores y crear una imagen de marca interna con la que se sientan reflejados sus trabajadores, el external branding busca la atracción de potenciales candidatos y expresar la imagen de marca de cara al exterior. El Employer Branding busca atraer y fidelizar nuevos talentos a la empresa, además de retener a los que ya posee. El Employer Branding tiene cómo objetivo que los empleados actuales formen parte del external branding también, siendo embajadores de marca y mostrando una imagen de empresa positiva hacia el exterior, atrayendo así a nuevos trabajadores.

3.4 Modelos Teóricos propuestos sobre el Employer Branding

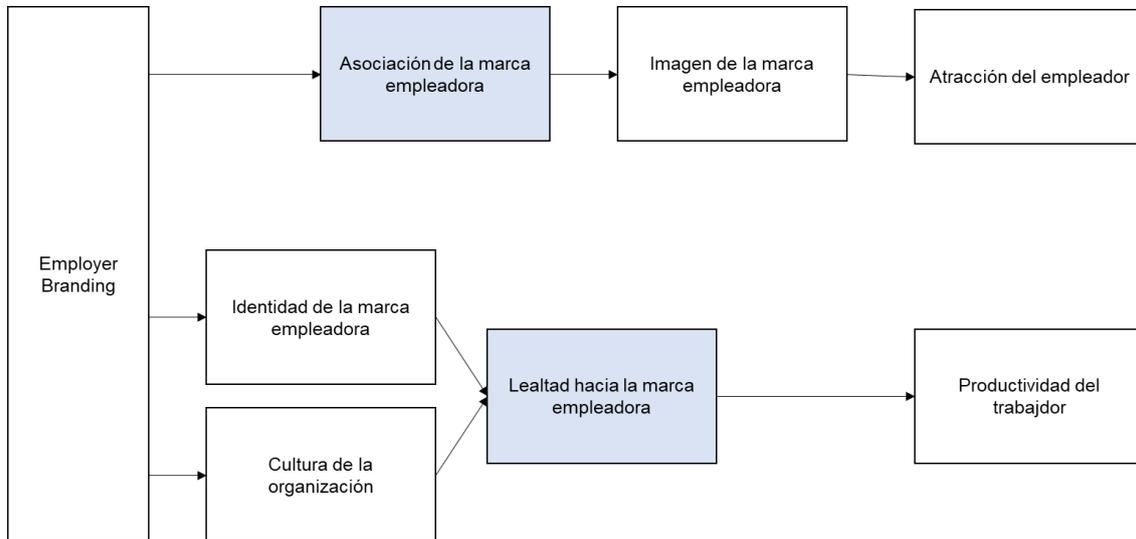
Desde la aparición del término Employer Branding en 1996, se han realizado diversas aportaciones, teóricas y prácticas. En este apartado vamos a ver algunos de los principales modelos propuestos en la literatura.

3.4.1 Marco Conceptual de Backhaus y Tikoo

Backhaus y Tikoo (2004) presentan un marco conceptual para entender el Employer Branding, planteado desde la perspectiva del Marketing, aunque utilizando conceptos de marketing y recursos humanos. Para ello, consideran la

lealtad y la asociación a la marca como los principales activos que genera el Employer Branding.

Figura 3.1. Marco conceptual del Employer Branding



Fuente: Backhaus y Tikoo (2204)

Asociación con la marca. Los aspectos con los que se asocia a la marca empleadora afectan a la imagen que el público objetivo posee de la organización. Esta a su vez, afecta a la capacidad de atracción de la marca de potenciales trabajadores. La imagen que los stakeholders poseen de la empresa es muy importante dado que serán esas cualidades las que hagan que un trabajador elija trabajar en una empresa u otra. Es el elemento principal de la reputación de la empresa, la imagen que poseen los stakeholders de la marca. El objetivo del employer Branding es conseguir una buena imagen de marca, que sea fiel a la cultura de la empresa y EVP, y que a su vez consiga atraer a los trabajadores mejor cualificados para la empresa y retener a sus empleados actuales.

Lealtad hacia la marca. El employer branding afecta a la cultura e identidad de la organización, que resulta en la lealtad de los trabajadores hacia la marca empleadora. La lealtad hacia la empresa hace referencia al grado de compromiso que los trabajadores poseen con la organización. Si los trabajadores se identifican con los valores y cultura de la empresa, poseerán un sentimiento de pertenencia hacia la empresa y el grado de lealtad será muy elevado. La lealtad hacia la marca resulta, además, en una mayor productividad de los empleados.

3.4.2 Modelo ART por Almudena Rodríguez-Tarodo

El modelo ART fue desarrollado por Almudena Rodríguez-Tarodo, profesora y especialista en el ámbito del Employer Branding. “El modelo ART se sustenta en un profundo análisis de la organización, cuya metodología utiliza el estudio de la documentación ya existente, sesiones de trabajo y escucha activa para entender las necesidades de la organización y de todos los *stakeholders*, y búsqueda de la colaboración entre los departamentos implicados” (Rodríguez-Tarodo, Recuero Virto, & Blasco López, 2018, pág. 60). El elemento diferencial de este modelo es que toda propuesta proviene de retos que surgen de la experiencia concreta, condicionadas por el momento económico, cultura y principales características de la empresa. Es decir, este método se basa en ir adaptando el Employer Branding de la empresa según los retos a los que se va enfrentando.

Figura 3.2. Modelo ART



Fuente: Elaboración propia

El modelo ART cuenta con 5 fases:

Fase 1: Definir el EVP. Como se ha mencionado con anterioridad, el EVP es la base sobre la que se crea el Employer Branding. El EVP hace referencia a las ventajas, beneficios, valores, políticas y procesos que la empresa ofrece a sus empleados a cambio de su trabajo. Es una síntesis de lo que es una organización y de lo que aspira a ser, para conseguir dar a los empleados una experiencia única. Las expectativas que posee la empresa del empleado y las que posee el empleado de la empresa.

Fase 2: Conocer al talento y competidores. La organización ha de tener claro dos aspectos: qué perfil busca la empresa y qué busca ese perfil de una empresa. Este modelo recoge los 10 atributos principales que hacen que un trabajador decida quedarse en una empresa y los cataloga en cuatro grupos (mi organización, mi trabajo, mi carrera, mi entorno) que definen la atracción y compromiso de los trabajadores. La empresa también ha de saber quiénes son sus competidores. Para ello, el modelo de Rodríguez-Tarodo propone tres

pasos: analizar informes de rankings de mejor empresas, estudiar el Employer Branding de organizaciones exitosas y elaborar conclusiones a partir de los datos. El objetivo es conseguir información sobre aquello que valoran los candidatos.

Fase 3: Creación del Employer Branding. Este modelo establece 3 tareas necesarias para su creación: definir el briefing, desarrollar propuestas creativas que contengan el EVP de la empresa y testarlo en una muestra.

Fase 4: comunicación y activación de la experiencia del empleado. En esta fase se comunica a los empleados y candidatos potenciales el EVP y employer Branding diseñado por la marca.

Fase 5: Evaluación del impacto de la marca. Mediante indicadores se evalúa el Employer Branding desarrollado por la marca y los resultados obtenidos resultados (Rodríguez-Tarodo, Recuero Virto, & Blasco López, 2018).

En este modelo podemos ver cómo Almudena Rodríguez Tarodo, explica el Employer Branding como un proceso que comienza con la definición del EVP y va evolucionando hasta conseguir un Employer Branding integrado en toda la empresa.

4 PROCESO DE CREACIÓN DEL EMPLOYER BRANDING

En este trabajo proponemos un proceso de creación del employer branding basado en los modelos teóricos presentados anteriormente. Diferenciamos cuatro fases que la organización ha de completar para poder desarrollar una buena estrategia del Employer Branding:

Figura 4.1. Fases para realizar una estrategia de Employer Branding



Fuente: Elaboración Propia

Fase 1- Evaluación. Comenzamos con un análisis, interno y externo, de la empresa actual. Primero hay que ver cuál es la situación actual de la empresa, es decir, como perciben a la organización sus trabajadores, actuales y potenciales, y su vez cómo les perciben sus stakeholders. Para ver qué opinan los trabajadores de su empresa se puede utilizar una herramienta de Marketing llamada Método Canvas. El Método Canvas es una herramienta de gestión estratégica que permite conocer cuáles son los elementos estratégicos de la empresa. En este caso, lo denominamos *Employer Branding Canvas + Candidate & Employee Persona* dado que buscamos ver cuáles son los puntos estratégicos de la empresa percibidos por los trabajadores.

Figura 4.2. Employer Branding Canvas + Candidate & Employee Persona

<p>¿Quién eres? Qué hace que tu empresa sea especial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas - Oficina - Clima laboral - Cultura de empresa - historia 	<p>¿Qué es lo que haces? Descripción del trabajo y porqué deberían elegir este trabajo candidatos potenciales</p>	<p>Beneficios para empleados Qué beneficios ofreces a tus empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beneficios no dinerarios - Oportunidades profesionales - Cultura organizativa positiva - Compensaciones - Ambiente de trabajo 	<p>¿Porqué eres la mejor empresa? Porqué otras empresas compiten por el mismo talento y qué te diferencia del resto como empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buen clima laboral - Tener en cuenta a las personas - Valores fuertes - Apoyar el bienestar de los trabajadores - La reputación 	<p>¿Cómo van a saber de ti tus futuros empleados? (comunicación)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lugar - Mensaje - Apoyo a los empleados
<p>¿Qué hace creíble a tu empresa? Porqué ha de creer en ti los trabajadores actuales y futuros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premios - Premios a empleados actuales - Proyectos de voluntariado - Proyectos exitosos - publicaciones 			<p>¿A quién quieres dar a conocer tu empresa? A quién te diriges</p>	
<p>¿Qué necesitas para conseguir el éxito (Inversión) Cuáles son los pilares sobre los que se sustenta tu Employer Brand</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stakeholders - ASIAT - Otros 		<p>Cuales son los resultados Qué resultados buscas y cómo vas a medir el éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados: Reclutamiento exitoso, visibilidad, conocimiento interno sobre la marca... - Mediciones: feedback, encuestas a los empleados... - Otros 		

Fuente: (Traducción propia)

Esta herramienta presenta de forma visual la situación actual de la empresa desde la perspectiva de los empleados. Es una forma rápida y poco costosa que las empresas tienen para recopilar información.

Para saber qué opinan los grupos de interés externos de la empresa se ha de realizar un análisis externo de la empresa. Las redes sociales, páginas de *reviews*, la posición en rankings importantes del sector, pueden ser unos buenos indicadores de la percepción que el público externo posee de la empresa.

Fase 2- Planificación. Como hemos visto anteriormente, el EVP es el núcleo del employer Branding. Por ello, la empresa ha de evaluar su EVP actual y compararlo con la EVP que desea ofrecer.

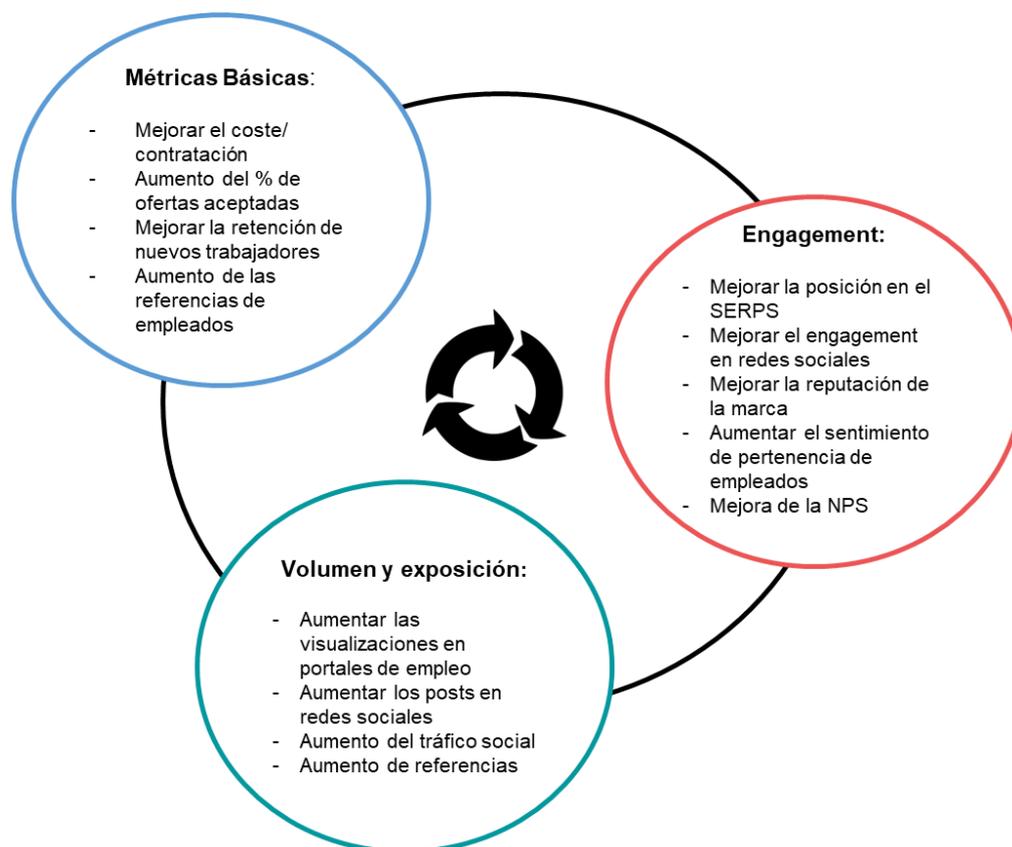
Según el informe sobre la retención de los trabajadores publicado por la organización *Work Institute* (2022) los cinco atributos principales que atraen a los trabajadores a una empresa son: características relacionadas con la trayectoria profesional, la compensación total, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el puesto de trabajo y el clima laboral. La empresa ha de estudiar cuál es el EVP actual percibido por sus empleados y ver qué acciones ha de realizar para poder alcanzar el EVP deseado.

El Employer Branding sólo supone una ventaja para la empresa si es efectivo. Hay que identificar cuáles son los indicadores clave de rendimiento o *KPIs* necesarios para medir el éxito y crear un panel de seguimiento de los objetivos. Los *KPIs* más utilizados por el Employer Branding pertenecen a tres categorías, dependiendo en qué valora más la empresa: volumen y exposición, compromiso o medidas básicas (Understanding the Impact of Employer Brand, 2014).

- **Volumen y exposición.** Son los KPIs centrados en el impacto del Employer Branding, principalmente se centran en los flujos de las relaciones con los trabajadores y candidatos, es decir, cómo conocen la empresa las personas interesadas. Si el volumen y exposición es importante para la empresa, esta debería centrarse en desarrollar sus páginas de portales de empleo como LinkedIn o *Glassdoor*.
- **Engagement.** Estos KPIs miden el sentimiento de los stakeholders con la empresa, identifican cómo interactúan los trabajadores con la marca. Si la empresa busca mejorar su *engagement*, debería centrarse en desarrollar la reputación de la empresa y estar presente en redes sociales.
- **Métricas básicas.** Estos KPIs muestran el impacto que posee el Employer Branding en la empresa. Para medir estos KPIs hay que prestar atención a las dos dimensiones anteriores y correlacionarlas con cambios en áreas básicas como la contratación, número de trabajadores atraídos a la empresa por referencias, la calidad de los candidatos potenciales, etc.

Es esencial que la empresa establezca sus objetivos deseados realísticamente e identifique cuáles son los KPIs necesarios para la consecución de los objetivos propuestos por las iniciativas del employer Branding. Además, hay que tener en cuenta que el Employer Branding se compone de una parte interna y otra externa por lo que la empresa ha de establecer KPIs internos y KPIs externos.

Figura 4.3. KPIs más utilizados para medir la eficacia del Employer Branding



Fuente: Brandon Hall Group, 2014 (Traducción propia)

Fase 3- Visualización. En esta fase, la empresa reúne toda la información recogida y crea una propuesta de plan de negocio dependiendo de su EVP y objetivo global. Es decir, aquí la empresa crea un plan de acción con el fin de conseguir los objetivos establecidos en los *KPIs*.

Hay que tener en cuenta que el Employer Branding tiene una parte interna y otra externa, es decir, hay que crear un plan de acción interno y un plan de acción externo en concordancia con los *KPIs* internos y externos.

Fase 4- Ejecución y Seguimiento. Implantación del Employer Branding en la empresa y seguimiento de los resultados. Se implanta el plan de acción creado y se lleva a cabo un seguimiento continuo del proceso. Se comunica a los empleados el EVP y se comienzan a implantar las iniciativas propuestas por el Employer Branding. A lo largo del tiempo hay que mantener un seguimiento de los *KPIs* para poder ver la eficacia que el Employer Branding va teniendo en la empresa.

5 EMPLOYER BRANDING DIGITAL: CASOS DE ÉXITO

Los continuos avances en tecnología, Internet y la aparición de las redes sociales han cambiado el panorama organizacional. La dirección de personas también se ha visto afectada por esta era de las nuevas tecnologías, dónde ha visto modificada su forma de trabajo. Actualmente, si una empresa desea ser competitiva, ha de cuidar su presencia, y la de sus trabajadores, en Internet y redes sociales.

El Employer Branding digital es la incorporación de las herramientas tecnológicas al proceso de atracción, selección y fidelización de los candidatos. Surge de la necesidad de luchar por el talento por parte de las empresas en un mundo globalizado. Las empresas han de tomar la iniciativa, buscando e identificando a candidatos potenciales (Montes Adalid, 2020). En este trabajo vamos a centrarnos en cuatro herramientas a la disposición de las empresas para la creación del employer branding digital:

Las herramientas con un mayor impacto sobre el Employer Branding han sido las redes sociales y las nuevas formas de reclutamiento:

Página web. Las página web aparecen en los años 60 pero no es hasta el 2004 con la aparición de la Web 2.0, también conocida como web social, dónde aparecen las página web más dinámicas que permiten a las organizaciones relacionarse con los trabajadores (Díaz-Llairó, 2010). Este portal es lo primero que busca un candidato cuando va a aplicar a un trabajo. La página web ha de atrapar a los candidatos potenciales y reflejar fielmente la cultura y valores que la empresa posee y quiere comunicar.

La página web de la empresa ha de tener tres elementos fundamentales: la página de empleo, el panel de empleo y la página de oferta. Veamos el caso de Inditex.

Inditex: Es una compañía de distribución de moda compuesta por las marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home. Su Página Web (Inditex.com) tiene cuatro apartados principales: quienes somos, un modelo sostenible, inversores y *compliance*. En “Quienes somos” la empresa da a conocer, sus valores e historia y en “*Compliance*” exponen la ética que sigue

la empresa. En el apartado “Un modelo sostenible” destacan dos subapartados: un subapartado llamado comprometido con las personas, dónde se habla sobre los trabajadores de Inditex y otro llamado “Comprometido con el medio ambiente”.

Imagen 5.1. Página Web de Inditex.



Fuente: Inditex (2022)

Arriba a la derecha la página de Inditex hay tres pestañas: prensa, empleo y contacto. La pestaña de empleo te redirige al portal de empleo de Inditex: Inditexcareers.com, mostrada en la imagen 2. El portal Inditex Careers ofrece una visión sobre los diferentes trabajos que se realizan en la organización además de poder acceder a ofertas de trabajo en las empresas del grupo. Además, en esta página Inditex ha incluido vídeos de trabajadores hablando sobre su experiencia y trayectoria profesional en la empresa, humanizando y haciendo más atractiva la empresa para posibles candidatos.

Imagen 5.2. Portal de empleo Inditex



Fuente: Inditex (2022)

Redes sociales. La mejor herramienta disponible para comunicar el Employer Branding son las redes sociales ya que estas son la forma más rápida y eficaz de llegar al máximo número de personas y actúan como escaparate del employer branding de la empresa. Además, funcionan como herramienta, a disposición de las empresas, que les permite ponerse en contacto con profesionales y mostrar la empresa desde una perspectiva más cercana.

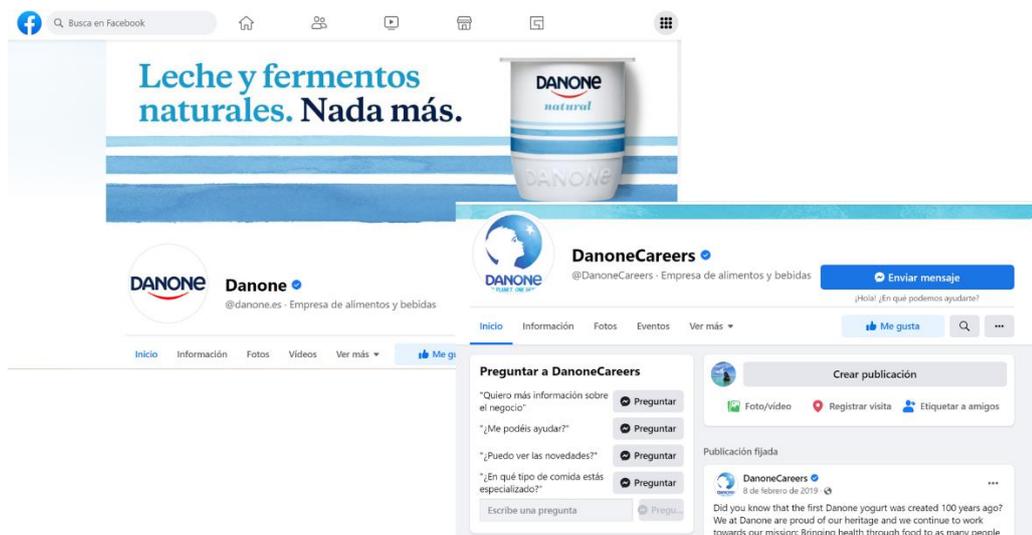
Adecco, en su informe *Redes Sociales y Mercado de Trabajo* publicado en el 2016, expone que un 78% de la población usa las redes sociales a diario y 8 de cada 10 consumidores de redes sociales busca trabajo a través de alguna de ellas, siendo LinkedIn la principal.

La empresa ha de saber manejar las diferentes redes sociales disponibles ya que cada una sirve a propósitos diferentes y van destinadas a un público distinto.

- **Facebook** es la red social perfecta para viralizar contenido, transmitir la cultura de la empresa de forma real y divertida. Veamos el caso de Danone.

Danone: Con más de 1.3 millones de seguidores en esta red social, Danone posee una cuenta secundaria llamada “Danone Careers” dónde publican información, videos, noticias e imágenes de vacantes y eventos que utilizan para atraer al talento. Además tienen un apartado llamado “Preguntar a DanoneCareers” dónde los usuarios pueden realizar preguntas sobre la empresa o puestos de trabajo. Veamos el caso de Danone.

Imagen 5.3. Perfil Danone y Danone Careers en Facebook.



Fuente: Facebook

- **Twitter** es el mejor medio para difundir contenido, mostrar qué temas te interesan como empresa y compartir noticias sobre el sector. Veamos el caso de McDonalds.

McDonalds: Esta empresa tiene más de 4,5 millones de seguidores en esta red social gracias a la variedad de sus Tweets. McDonalds es conocida por crear “hashtags” y mantenerse al día con las modas de Internet. Además McDonalds se comunica con sus seguidores de forma continuada mediante encuestas y preguntas a sus seguidores sobre qué productos les gustaría que volvieran o mejoras. Veamos el caso de McDonalds.

Imagen 5.4. Perfil de McDonalds en Twitter.



Fuente: Twitter

- **LinkedIn** es la red social profesional por excelencia, aquí se pueden encontrar ofertas de trabajo, enviar tu CV, comunicarte con empleadores, compañías y otros trabajadores. Veamos el caso de PwC.

PwC: pertenece a las “*Big Four*”, es considerada una de las consultoras más importantes del mundo. Tiene más de 1.6 millones de seguidores en LinkedIn. Esta empresa además de tener información corporativa en su perfil tiene un apartado llamado “vida en la empresa” dónde muestran qué es trabajar para esta empresa de una forma un poco más cercana. Veamos el caso de PwC.

Imagen 5.5. Perfil de PwC en LinkedIn.



Fuente: LinkedIn

- **Instagram** es la red social dónde puedes mostrar tu día a día en la empresa e interactuar con trabajadores actuales y potenciales (Jimeno, 2016). Veamos el caso de It's Lava.

It's Lava: Es una marca de complementos creada por la *influencer* Sara Baceiredo. Esta marca utiliza las redes sociales, pero Instagram en especial, para dar a conocer a su marca y comunicarse con sus clientes de una forma cercana, realizando preguntas y repuestas o preguntado qué productos desean a sus seguidores. Además, tiene un destacado llamado “*Team*” dónde da a conocer al equipo y productos de la empresa.

Imagen 5.6. It's Lava

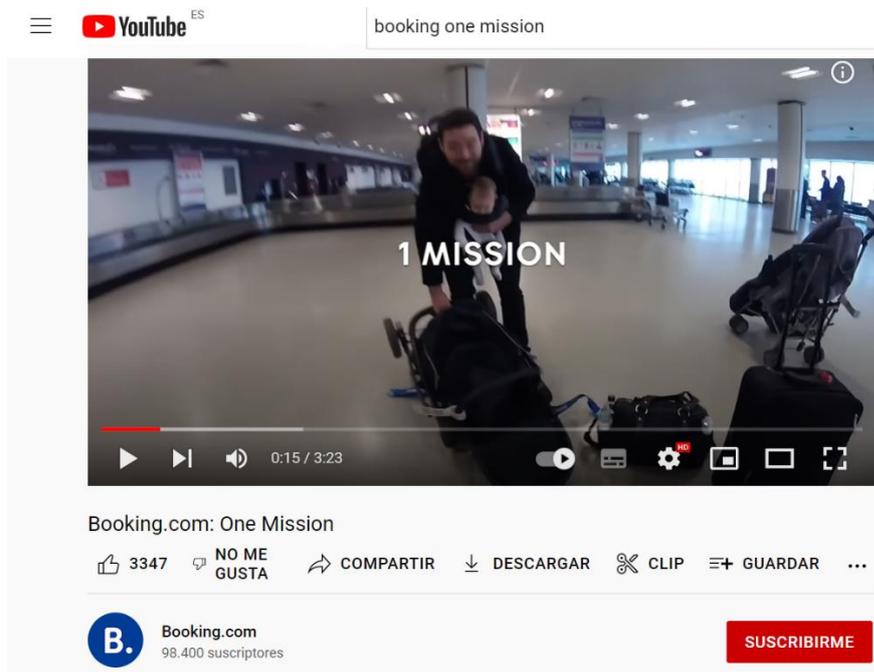


Fuente: Instagram

Experiencia del trabajador. El Employer branding comienza con la atracción de los mejores candidatos, pero continua hasta que estos se marchan de la empresa. Es muy importante la primera impresión que se lleva el posible candidato ya que el objetivo es conseguir su fidelización. El fin de la fidelización es lograr el compromiso del talento, es decir, que este quiera formar parte de la empresa y se convierta en embajador de la marca. Para conseguirlo, el candidato ha de ser el centro durante todo el proceso de selección, haciendo que la experiencia sea memorable y recomendable. El fin de este proceso es que, aunque el trabajador abandone la organización, este siga actuando cómo embajador de la marca de forma indirecta, recomendando a potenciales candidatos la empresa como lugar de trabajo ideal. Veamos el caso de Booking.

Booking: es una de las empresas de viajes digitales más importantes del mundo. Esta compañía de viajes online entregó Go-pros a sus trabajadores para que documentaran sus viajes y más tarde recopilaron dichos videos en uno solo que colgaron a YouTube bajo el nombre "Una Misión". Este video permite conocer un poco a los trabajadores de la empresa y se observa la actitud dinámica y jovial de los empleados, alineada con el espíritu e imagen que la empresa desea proyectar.

Imagen 5.7. Video “One Mission” de Booking en Youtube



Fuente: Canal de Booking en YouTube

Las herramientas de reclutamiento. Los rápidos cambios tecnológicos han cambiado los procesos de reclutamiento de las empresas. La forma de atraer al talento, ha ido evolucionando de la mano de los cambios tecnológicos:

- Reclutamiento 1.0. Web estática y sólo permitía lectura.
- Reclutamiento 2.0. Aparición de Internet.
- Reclutamiento 3.0. Aparición de las redes sociales
- **Reclutamiento 4.0.** Llamado *social recruiting*. Es el tipo de reclutamiento utilizado en la actualidad. Se basa en la utilización de técnicas de marketing digital para la captación y selección del talento. Las redes sociales son un método de social recruiting. Facebook, Instagram y Twitter, no solo LinkedIn, pueden utilizarse para reclutar al talento. Operación Triunfo lanzó el anuncio del casting en Barcelona en Facebook y consiguió que acudieran más de 2000 personas, según Radio Televisión Española.

6 CASO APPLE LEISURE GROUP

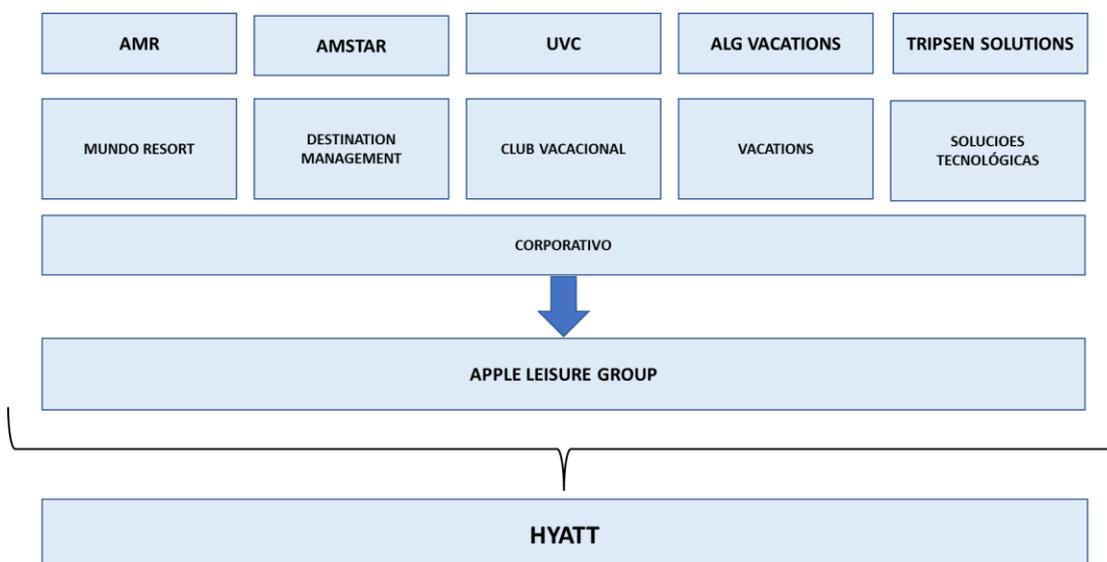
Apple Leisure Group o ALG es un grupo de gestión de marcas resort y viajes de placer, líder en América del Norte. ALG nace en 1969 con la empresa Atkinson

& Mullen, que se formó como una agencia de viajes que proporcionaba viajes vacacionales a Cancún y México a estadounidenses. En 2021 HYATT, otra compañía hostelera estadounidense, compró al grupo ALG.

El grupo ALG cuenta con cinco unidades de negocio (Figura 7):

- Mundo resort (AMR): Es un grupo de resorts vacacionales de lujo con complejos vacacionales por todo el mundo.
- Destination Management (AMSTAR): Es la empresa encargada de organizar las experiencias que desean vivir los clientes una vez llegan al destino vacacional.
- Club vacacional (UVC): Es un programa que otorga a su poseedor la consideración de miembro del grupo y le aporta beneficios en AMR.
- Vacations (ALG Vacations): Está formado por un conjunto de compañías de viajes con destinos por todo el mundo. ALG Vacations se divide en dos dependiendo si venden al consumidor final (B2C) o si hacen negocio con empresas intermediarias (B2B).
- Trisept Solutions: Esta es una empresa de soluciones tecnológicas de *merchandising* y distribución de viajes.

Figura 6.1. Unidades de negocio de ALG.



Fuente: Elaboración Propia.

6.1 Porqué decidieron implantar un Employer Branding

El grupo ALG es consciente de que para ser competitivo en el mercado hostelero ha de contar con el mejor equipo de trabajadores posibles y para ello ha de atraer y fidelizar al talento mejor cualificado. Además, busca convertirse en referencia en reputación online como marca empleadora. Para conseguir sus objetivos la empresa decidió desarrollar una estrategia de Employer Branding.

Según el análisis realizado por la empresa, ALG vio la necesidad de desarrollar una estrategia de Employer Branding por cuatro razones principales:

- No poseían identidad como ALG. Cada empresa poseía una cultura propia y los trabajadores no tenían sentimiento de pertenencia como grupo.
- Nunca se había realizado un EVP.
- No tenían un reconocimiento externo positivo, es decir, el talento no se sentía atraído a trabajar en el grupo: no contaba con certificados (de diversidad, inclusión, etc.), no tenían presencia en redes sociales y tenían revisiones muy malas en Glassdoor
- Buscaban desarrollar una reputación positiva de marca interna y externamente.

La misión que ALG quería conseguir mediante la implantación de la estrategia de Employer Branding era: “Definir y desarrollar una estrategia de marca empleadora como un ALG único y la singularidad de nuestra organización entre colaboradores, futuros candidatos a puestos de trabajo y consumidores”.

ALG decide que el proyecto de Employer Branding va a ser liderado desde España e implantado en los países donde está presente. Esta decisión se basa en que la mayoría de los resorts se localizan principalmente en Hispanoamérica, países de habla latina.

Para desarrollar este proyecto la empresa ALG contrató a una directora de proyecto, **Claudia López Lázaro**, y una empresa externa llamada “**Departamento de Felicidad**” consultora de experiencia del empleado, felicidad en el trabajo y cultura corporativa, para desarrollar de la estrategia del employer branding.

Perfiles profesionales presentes en los modelos de negocio de ALG:

- Mundo resort (AMR): personas que trabajan en hoteles y resorts en Estados Unidos y Europa.
- Destination Management (AMSTAR): profesionales encargados de gestionar los viajes una vez que estás en el destino.
- Club vacacional (UVC): club de la empresa que añade al cliente como miembro de un resort o varios. Son profesionales comerciales que venden suscripciones para que los clientes puedan sumarse al club y disfruten de ventajas.
- Vacations (ALG Vacations): profesionales dedicados a la atracción de clientes B2B (con intermediarios) y B2C (con clientes finales).
- Trisept Solutions, empresa de soluciones tecnológica: profesionales que hacen y venden soluciones tecnológicas para empresas de turismo.

La estrategia de Employer Branding tiene a los stakeholders en el centro de su proceso. Previamente a desarrollar la estrategia de Employer Branding, se realizó un análisis sobre los perfiles profesionales en ALG, que se dividieron en cuatro colectivos clave que denominados arquetipos, con los que se trabajó posteriormente para desarrollar la estrategia de Employer Branding:

1. Oficinas (corporativo y tecnológico)
2. Hoteles y resorts
3. Excursiones, actividades y logística
4. Comerciales (club vacacional)

Objetivos y retos para la implantación de la estrategia

Los objetivos de buscaban conseguir con la implantación de la estrategia de Employer Branding eran:

- Realizar una auditoría de la marca empleadora para explorar el posicionamiento actual de ALG.
- Definir y ofrecer una propuesta de valor al trabajador (EVP) para fidelizar a los trabajadores.
- Proporcionar una experiencia excelente para los trabajadores de ALG.
- Crear una estrategia para futuros candidatos.

Para que ALG pudiera alcanzar estos objetivos tenía que superar dos desafíos estratégicos:

- Saber cómo veían los grupos de interés externos a la empresa a ALG para poder mejorar la reputación externa del grupo.
- Mejorar la reputación del grupo internamente entre los trabajadores actuales del grupo.

Para así conseguir:

1. Una mejor atracción del talento
2. Disminuir el tiempo y coste de contratación
3. Potenciar la moral de los miembros del equipo
4. Aumentar la fidelización del talento
5. Construir credibilidad con los clientes

Resultados que pretenden conseguir tras la implantación de la estrategia de Employer Branding.

1. Fidelizar al talento
2. Crear un sentimiento de pertenencia hacia ALG por parte de los trabajadores, no a nivel empresa.
3. Mejorar/mantener el engagement con los trabajadores
4. Conseguir una buena reputación de marca a nivel externo
5. Conseguir que ALG sea reconocido como grupo externamente

6.2 Proceso de desarrollo de la estrategia de Employer Branding

A continuación, vamos a analizar el proceso de creación de la estrategia de Employer Branding llevado a cabo por ALG. Este proceso se compuso de cuatro fases, mostrados en la figura 8, y que vamos a comentar a continuación.

Figura 6.2. Proceso de creación de la estrategia de Employer Branding de ALG.



Fuente: Elaboración Propia.

Fase 1- Evaluación. Análisis interno y externo de la empresa.

Análisis Interno. Se han dividido previamente a todos los trabajadores del grupo ALG en cuatro arquetipos dependiendo del trabajo que realizan: trabajo de escritorio, basado en hoteles, logística y comerciales. Para el análisis interno se pidió a todos los arquetipos que rellenen un Employee Candidate Canvas. Después se pusieron las respuestas en común y elaborado un Employee Candidate Canvas por arquetipo. Estos esquemas resumieron cuál es el EVP actual percibido por los diferentes arquetipos. El siguiente paso que se realizó fue desarrollar un único EVP que representara a todos los trabajadores actuales del grupo. En la figura 9 se encuentra el Employee Candidate Canvas de ALG previo a la implantación de la estrategia de Employer Branding, conseguido mediante *feedback* de los empleados. Este Canvas está dividido en dos partes: “Employee persona” enfocado a los trabajadores actuales de la empresa y “Candidate persona” enfocado a los posibles candidatos que desean trabajar en la empresa.

Figura 6.3. Employee Persona & Candidate Persona Canvas de ALG

ONE ALG	EMPLOYEE PERSONA	HABILIDADES <ol style="list-style-type: none"> Habilidades de comunicación Inteligencia emocional Liderazgo Habilidades Técnicas Disciplina / Gestión de procesos Habilidades analíticas Resolución de problemas y toma de decisiones 	MOTIVACIONES <ol style="list-style-type: none"> Desarrollo personal y profesional Ver el impacto y resultados del trabajo realizado Ambiente laboral positivo y trabajo en equipo Retos constantes 	OBJETIVOS <ol style="list-style-type: none"> Desarrollo personal y profesional Tener influencia en el negocio Liderar y desarrollar un equipo Lograr una mejor calidad de vida 	
		RESPONSABILIDADES <ol style="list-style-type: none"> Gestión de objetivos y procesos Control de calidad y estándares Atención y servicio al cliente Gestión de equipos de trabajo 	FRUSTRACIONES <ol style="list-style-type: none"> Falta de comunicación Inestabilidad de la industria Limitación de recursos para ofrecer una experiencia superior al cliente Salario no competitivo Equipos tecnológicos lentos o no apropiados Falta de compromiso por parte de los compañeros Organización jerárquica 	COMUNICACIONES <p>Métodos de Comunicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> Herramientas Colaborativas Emails Reuniones Físicas Llamada Telefónicas Reuniones Virtuales <p>Páginas Web que visita:</p> <ol style="list-style-type: none"> Google YouTube Wikipedia Pinterest <p>Redes Sociales que utiliza:</p> <ol style="list-style-type: none"> WhatsApp Facebook Instagram LinkedIn TikTok 	
	CANDIDATE PERSONA	MOTIVACIONES PARA ELEGIR LA EMPRESA <ol style="list-style-type: none"> Cultura y valores de la empresa Desarrollo personal y profesional Reputación de la marca ALG Ambiente laboral positivo y trabajo en equipo Beneficios para colaboradores Estabilidad laboral 		OBJETIVOS <ol style="list-style-type: none"> Desarrollo personal y profesional Lograr una mejor calidad de vida Formar parte de un ambiente laboral positivo 	
		FACTORES PARA CAMBIAR DE EMPRESA <ol style="list-style-type: none"> Mayor flexibilidad horaria Ofertas laborales más atractivas Falta de oportunidades de crecimiento Inestabilidad laboral Mal ambiente laboral 		CANALES DE BÚSQUEDA DE EMPLEO <ol style="list-style-type: none"> Preguntando a tus contactos por recomendaciones Mediante redes sociales Contactando directamente con las empresas Usando plataformas de búsqueda de trabajo (LinkedIn, Glassdoor...) 	

Fuente: Proyecto Employer Branding de ALG

Análisis externo. La empresa Departamento de Felicidad fue la encargada de realizar la auditoría externa. Para ello analizó: página de carreras, anuncios y descripciones de trabajo, redes sociales, páginas de evolución y reseñas, otros canales de Marca empleadora, premios y rankings y eventos y ferias del grupo ALG y de sus competidores principales. Tras el análisis, la empresa Departamento de Felicidad concluyó seis oportunidades de mejora que el grupo ALG podía llevar a cabo para poder mejorar la reputación externa del grupo:

1. Mejorar la página Web
2. Estar más presente en las redes sociales
3. Utilizar otros canales de marca empleadora
4. Mejorar los anuncios/ descripciones de trabajo publicados por la empresa
5. Mejorar la puntuación del grupo en páginas de reseñas
6. Participar en rankings y presentarse a premios reconocidos y participar en eventos y ferias como marca empleadora.

Fase 2- Planificación.

Decidir cuál es la EVP que se desea transmitir. Desde un principio uno de los objetivos principales de ALG era definir y desarrollar una única marca empleadora para ALG. Para ello deciden crear **Unlimited you**. Esta marca representa la EVP de ALG, es decir, estos son los atributos que representan al grupo.

Imagen 6.1. EVP de ALG



Fuente: Proyecto Employer Branding ALG

Unlimited you está compuesta por seis valores que serán los valores fundamentales por los que se regirá la empresa y los encargados de representar la visión del grupo en adelante. La propuesta de valor al empleado de ALG es:

1. Unlimited Pride (Orgullo ilimitado): sentirse de orgulloso de trabajar para ALG.
2. Unlimited Inclusion (Inclusión ilimitada): Bienvenida a personas diferentes y equipos multiculturales.

3. Unlimited Empowerment (Empoderamiento ilimitada): sentirse escuchado y reconocido por la compañía.
4. Unlimited Growth (Crecimiento ilimitado): desarrollo, crecimiento y aprendizaje del trabajador en la empresa.
5. Unlimited Care (Cuidado ilimitado): disfruta trabajando con un buen ambiente de trabajo.
6. Unlimited Wellbeing (Bienestar ilimitado): ALG busca potenciar el bienestar y prosperidad del trabajador y su familia.

Tras la definición de la EVP deseada por ALG, se procede a la selección y definición de los KPIs. ALG creó un plan con objetivos a uno y dos años. Tras la fase 1, ALG estableció unos objetivos que quería conseguir acorde con su situación actual y deseada, a través de la estrategia de Employer Branding. Cómo buscaba mejorar su reputación interna y externa, estableció KPIs internos y externos, en la figura 6.4, podemos ver algunos ejemplos:

Figura 6.4. Ejemplos KPIs de ALG.

	KPIs Internos	Medida de éxito	KPIs Externos	Medida de éxito
2022	Tasa de recomendación	Orgullo	Calidad de los candidatos	Incremento de empleados cualificados
	Tasa de satisfacción	Incremento de satisfacción de trabajadores	Alcance de las redes sociales	Tráfico en las redes sociales
	Participación	Certificaciones (De marca empleadora)	Participación	Certificaciones mejores empresas donde trabajar
2023	Tasa de retención	Retención	Alcance de las redes sociales	Tráfico de las redes sociales

Fuente: Elaboración propia con información de ALG.

Fase 3- Visualización: Plan estratégico del Employer Branding. Una vez que ya estaba claro cuál era el EVP que la empresa deseaba transmitir a sus empleados y qué medidas había que tener en cuenta para lograr su consecución, se realizó un plan estratégico para desarrollar el Employer Branding y para lograr los

objetivos marcados en los KPIs elegidos. El grupo ALG realizó dos planes estratégicos: plan de acción interno y externo.

Fase 4- Ejecución. presentación a los trabajadores de la estrategia y planes a implementar de employer branding.

6.3 Resultados

En los anteriores epígrafes hemos visto el proceso seguido por ALG para el desarrollo e implantación de la estrategia de Employer Branding en la empresa. Dado que el proceso de integración de la estrategia comenzó a principios del 2022, todavía es pronto para ver cambios extraordinarios, pero aun así se han podido ver ya algunas pequeñas mejoras:

- La valoración de los propios empleados sobre el grupo ALG ha mejorado en páginas de opinión como Glassdoor, donde previamente la empresa tenía una puntuación de 3/5 su puntuación actual es de 3,7/5.
- Desde su implantación, el porcentaje de empleados que recomendaría la empresa a un amigo según Glassdoor ha incrementado en un 27% siendo actualmente un 78% de los trabajadores los que recomendarían la empresa a algún amigo. El objetivo de ALG es conseguir un mínimo de 86% para finales del 2022.
- El grupo ALG posee presencia en redes sociales mediante Unlimited You. Unlimited You es la EVP de ALG. Han creado un perfil en redes sociales como Instagram para comunicarse con empleados y comunicar su estrategia de Employer Branding al exterior.
- Desde la implantación de la estrategia de Employer Branding el número de candidatos que quieren pertenecer al capital humano de ALG se ha visto incrementado.

7 CONCLUSIONES

En un mundo como el actual dónde la empresa se encuentra en constante cambio, el tener trabajadores capaces de adaptarse eficientemente a las distintas situaciones es una capacidad competitiva que la empresa ha de saber dirigir. Las empresas más competitivas serán aquellas cuya gestión de personal se encuentre en la fase de gestión del talento, última fase en la evolución de la dirección de las personas presentada por Lunas Arocas. Además, en este trabajo hemos visto que estos talentos querrán trabajar en empresas que se preocupen por el empleado y que sepan apreciar y potenciar su talento. Es decir, en aquellas empresas que posean una buena estrategia de Employer Branding. Las necesidades de los trabajadores cambian a la par que el mundo va evolucionando y la empresa ha de estar preparada para poder dirigir al talento y aprovechar así, su máximo potencial.

Hemos visto que la estrategia de Employer Branding es una gran herramienta para la atracción y dirección del talento. La empresa no solo ha de saber atraer a los trabajadores mejor cualificados, sino que ha de saber retenerlos eficientemente y crear una experiencia positiva para que, todo candidato y empleado tenga una buena imagen de la marca, incrementando así la reputación de la empresa.

También observamos cómo la aparición de las redes sociales ha modificado la Estrategia de Employer Branding, que ahora ha de tener en cuenta todas las posibilidades que le ofrece Internet y las redes sociales. Estas últimas son el mejor vehículo para dar a conocer la organización, humanizar la empresa y comunicarse con trabajadores actuales y potenciales, como demuestran los ejemplos expuestos de Employer Branding Digital dónde podemos observar cómo las grandes compañías del mundo cómo Inditex o McDonalds lo utilizan. Las redes sociales llegaron para quedarse y solo cobran fuerza con el paso del tiempo.

A lo largo de este proyecto hemos visto que no hay solo una estrategia de Employer Branding, sino que la estrategia a desarrollar depende de varios factores, estando el empleado el centro en todo momento. Vemos cómo una estrategia bien desarrollada e implementada supone una capacidad competitiva

para la empresa, aunque no acaba ahí el proceso. La estrategia de Employer Branding ha de llevar un seguimiento para comprobar su eficacia e ir adaptando la estrategia según surgen los contratiempos, cómo indica el modelo de Almudena Rodríguez-Tarodo. Es por ello por lo que la última fase del proceso de creación de Employer Branding propuesto se denomina ejecución y seguimiento, porque no vale con solo crear e implantar la estrategia.

Por último, el caso de ALG nos permite analizar la estrategia de Employer Branding en un caso real. Dado el escaso intervalo temporal desde la implantación de la estrategia de Employer Branding en el grupo, no hemos podido corroborar empíricamente unos resultados concluyentes, pero si podemos avanzar lo que denominaremos mejoras relevantes en la percepción del branding de ALG por su personal del tipo:

- Mejora en la percepción de la empresa por parte de sus propios empleados en páginas de valoración como Glassdoor, y con ello la aparición de numerosos embajadores de marca nacidos de la propia plantilla.
- La remodelación de su WEB está propiciando el acercamiento de candidatos para su incorporación a la plantilla de ALG.

Además, queremos destacar que las mejoras mencionadas se consiguen sin un aumento de las compensaciones totales al trabajador, sino mediante feedback y mejorando su presencia en Internet y redes sociales.

En mi opinión ALG ha realizado una buena estrategia de Employer Branding. Estuvo un año analizando cómo estaba la empresa, sus competidores y trabajadores y realizó una estrategia de branding de acuerdo con sus objetivos. Uno de los objetivos principales para la implantación de la estrategia de Employer Branding de ALG era conseguir que los trabajadores del grupo tuvieran consciencia del grupo como uno, más que de empresas individuales. Como hemos mencionado con anterioridad, su reciente implantación dificulta el análisis de los resultados, pero viendo el feedback positivo que los empleados están dejando en páginas web y redes sociales, podemos prever resultados positivos en el futuro. El análisis del caso ALG permite evidenciar la eficacia del Employer Branding en la empresa actual hasta el punto de que, a mi parecer, en un futuro

cercano será necesario que las organizaciones cuenten con una estrategia de Employer Branding si quieren ser competitivas en el mercado.

8 WEBGRAFÍA

Built In (2022): “How to Create an Employee Value Proposition (EVP) that Attracts Talent”. Disponible <https://builtin.com/employer-branding/employee-value-proposition-what-it-and-why-you-need-one> [consulta: 05.06.2022]

Built In (2022): “Understanding Employer Branding”. Disponible <https://builtin.com/employer-branding> [Consulta 05.06.2022]

Employer Branding Lab (2022): “Employer Branding: Guía Definitiva para atraer y fidelizar el talento en 2022”. Disponible <https://employerbrandinglab.com/employer-branding> [Consulta 05.06.2022]

LinkedIn (2020): “Reclutamiento 1.0, 2.0, 3.0, 4.0”. Disponible <https://www.linkedin.com/pulse/reclutamiento-10-20-30-y-40-antonella-villotta/?originalSubdomain=es> [Consulta 05.07.2022]

Radio Televisión Española (2020): “ Casting Operación Triunfo 2020 Cerca de 2.000 personas en el casting de Barcelona para Operación Triunfo 2020”. Disponible <https://www.rtve.es/television/20191007/cerca-2000-personas-casting-barcelona-para-operacion-triunfo-2020/1980867.shtml> [Consulta 05.07.2000]

Glassdoor (2022): “Opiniones sobre ALG Global” Disponible <https://www.glassdoor.es/Opiniones/ALG-Global-Opiniones-E2845899.htm> [Consulta 08.07.2022]

Apple Leisure Group (2022): “Página Web del grupo” Disponible <https://www.appleleisuregroup.com/> [Consulta 11.07.2022]

9 BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Almuzara S.L.
- Anbumathi, R., & Sivasubramanian, R. C. (2016). Amalgamation of Talent and Knowledge Management Practices: A Conceptual Research Model. *Vision*, 20(4), págs. 278-289.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (Agosto de 2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 501-513.
- Barrow, S., & Ambler, T. (30 de October de 1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), págs. 1885-206.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (Julio de 2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), págs. 117-134.
- Collett, A. (4 de Marzo de 2014). *Four Key Steps to a Great Employee Value Proposition*. Obtenido de Edelman: <https://www.edelman.com/post/four-key-steps-great-employee-value-proposition>
- Díaz-Llairó, A. (2010). *El talento está en la red*. Barcelona: LID Editorial.
- Espiñeira, & S. y. (2008). *La inteligencia de los negocios*. Boletín de asesoría Gerencial .
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en comunicación aDResearch ESIC*, 10(10), 32-51.
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavillán, D., & Blasco, F. (2014). 18 Años de Employer Branding hacia una definición más precisa. *aDResearchESIC*, 32-51.

- Guillén Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- IBM, I. f. (2016). *Estudio de IBM con más de 30 años en Employee Experience*. Obtenido de Designing Employee Experience. How a unifying approach can enhance engagement and productivity.
- Jeanquart Miles, S., & Mangold, G. (2 de June de 2014). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, págs. 65-87.
- Jimeno, T. (2016). *La guía suprema del Employer Branding Digital. Cómo perfeccionar tu estrategia de Employer Branding para atraer y fidelizar talento digital*. Talent Clue.
- King, C., & Grace, D. (September de 2008). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, págs. 938-962.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), págs. 358-72.
- Lagunas, K. (2014). *Understanding the Impact of Employer Brand*. Obtenido de <https://b2b-assets.glassdoor.com/understanding-the-impact-of-employer-brand.pdf>
- London, M., & Mone, E. M. (1997). *Career management and survival in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basadas en el talento (DPT)*. Madrid: Pirámide.
- Minchington, B. (2006). *Your Employer brand-attract, engage, retain*. Collective Learning Australia.
- Montes Adalid, G. M. (2020). Employer Branding digital y la atracción y retención del talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. *Revista Internacional de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 223-244.

- Pawar, A. (2016). Leveraging the Employer Brand Strategy with Employee Value Proposition. *Journal of Contemporary Issues in Business Research*, 5(2), págs. 35-44.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, págs. 449-462.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2019). The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources. *Sustainability*, 11(20), pág. 5785.
- Rodriguez-Tarodo, A., Recuero Virto, N., & Blasco López, M. F. (2018). *Employer Branding: Atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Madrid: Pearson.
- Sullivan, J. J. (23 de Febrero de 2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. Obtenido de ER Daily: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2004). Employer of choice branding for knowledge workers. *South African Journal Of Business Management*, 33(4), págs. 13-20.
- Ulrich, D. (10 de septiembre de 2006). The talent trifecta. *Workforce Management*, págs. 32-33.
- Wasmer, D. J., & Bruner, G. C. (1991). Using organizational culture to design internal marketing strategies. *Journal os Services Marketing*, 5(1), pág. 35.
- Whelan, E., & Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15(4), págs. 675-687.
- Work Institute. (2022). *Retention Report. How employers caused the great resignation*.

Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (2000). *Pay People Right! Breakthrough reward strategies to create great companies*. San Francisco: Jossey-Bass.