



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

Employer Branding. Análisis de casos reales.

Presentado por Ángela García Gonzalo

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, Junio de 2024

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Jose y Merce por su apoyo incondicional. Espero que estén tan orgullosos de mí, como yo lo estoy de ellos. Gracias por haberme hecho ser la persona que soy hoy.

A mis hermanos Rocío y Guillermo a quienes siempre tengo presentes. Gracias por haber sido mis oyentes durante todos los ensayos de exposiciones, aunque no supierais ni de que hablaba.

A mi abuela Lali por estar siempre. A mis abuelos Lucio y Maxi a los que me habría gustado tener junto a mi en estos momentos.

Gracias también a mis amigos de siempre por ser una constante. También a los amigos que he hecho durante la universidad, me habéis ayudado a *ver* la vida de otra manera.

Por último y no menos importante, gracias a Marta, mi tutora. Gracias por tu ayuda durante este proyecto, tus palabras de ánimo y por comprender como me podía sentir a lo largo de este camino. Gracias también por tus clases y ejemplos, que sin duda recordaré.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación busca mostrar la relevancia del *Employer Branding* en el mundo empresarial.

Para ello se ha realizado una revisión bibliográfica con el objetivo de poder acercar el concepto de este término con el fin de establecer que herramientas tenemos a nuestro alcance para aplicarlo y cómo debemos hacerlo.

De forma complementaria se ha realizado un análisis cualitativo de diferentes estrategias de *Employer Branding* destacando como han afectado estas a la reputación de las empresas y a otras áreas de las organizaciones. En concreto se han seleccionado seis empresas desde un nivel local a un nivel mundial.

Con este proyecto se ha podido determinar que efectivamente la imagen que una empresa proyecta como empleadora afecta a la consecución de sus objetivos y el riesgo que supone para todas las áreas de la empresa un mal planteamiento de la estrategia de *Employer Branding*.

Palabras clave: Recursos Humanos, Employer Branding, marketing interno, gestión de talento, reclutamiento.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
BLOQUE 1. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO.	3
1.1. La gestión de los recursos humanos.	3
1.1.1 Evolución histórica de los recursos humanos en la empresa.	3
1.2. La gestión de la plantilla.	7
1.2.1. El proceso de reclutamiento.	9
1.3. La gestión del talento.	9
1.4. La ventaja competitiva a través de la gestión del talento.	12
BLOQUE 2. EL EMPLOYER BRANDING.	14
2.1. Concepto.	14
2.1.1. Objetivos del Employer Branding.	17
2.2. La implantación del Employer Branding en la empresa.	18
2.3. Las ventajas y limitaciones en el EB.	21
2.4. Estrategias de EB.	23
2.5. Herramientas para el Employer Branding.	25
2.6. Errores de las empresas.	30
BLOQUE 3. ANÁLISIS DE CASOS REALES DE USO DE EMPLOYER BRANDING.	32
3.1. Casos reales de buen uso de <i>EB</i>	32
3.1.1. Vodafone.	32
3.1.2. Mercadona	33
3.1.3. Caja Rural de Soria	36
3.2. Casos reales de mal uso de <i>EB</i>	37
3.2.1. Amazon	37
3.2.2. Google.	39
3.2.3. Tesla	40
BLOQUE 4. CONCLUSIONES	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

*Cuando a las personas se les invierte financieramente,
quieren un retorno.*

*Cuando a las personas se les invierte emocionalmente,
quieren contribuir.*

Simon Sinek

INTRODUCCIÓN

Toda empresa, independientemente de su tamaño o sector, necesita coordinar una serie de elementos para la consecución de sus objetivos. Esos recursos se pueden clasificar en: materiales, técnicos, financieros y humanos (Ribes, G. et al, 2018). El área de la empresa que se encarga de gestionar a todas las personas que trabajan en ella, independientemente de su cargo, es la de Recursos Humanos.

Tradicionalmente los trabajadores han sido vistos por los directivos como una fuente de coste, una mera herramienta para conseguir un fin. De hecho, todavía podemos ver como las principales formas de valoración de empresas son por sus resultados económicos, las tecnologías que emplean, pero no por la calidad de sus recursos humanos. Es cierto, que esto está cambiando.

Con el paso de los años se ha podido comprobar que la marca es uno de los activos más importantes de las organizaciones, por lo tanto, su gestión es una de las actividades clave del éxito empresarial. Ahora bien, no se puede perder de vista que el denominado como *branding* también se puede aplicar internamente, dirigiéndolo a los trabajadores. El denominado *Employer Branding* que no es otra cosa que una estrategia a medio/largo plazo que busca gestionar la imagen de la empresa a través de la percepción que tiene de ella los empleados.

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado es acercarnos a este término ya que no es algo nuevo, pero tampoco totalmente conocido. Para ello se intentará dar visibilidad a la ventaja competitiva que le puede suponer a una empresa aplicar técnicas de marketing interno. A su vez, una buena forma de mostrar la importancia del *Employer Branding* es analizando algunos ejemplos que se han dado a lo largo de los últimos años, tanto para bien, como para mal.

De esta forma se puede realizar la hipótesis inicial de este estudio que es la siguiente: La reputación de una empresa como empleadora es determinante a la hora de conseguir los objetivos empresariales y ésta repercute en todas las áreas de la empresa.

Para alcanzar los objetivos del proyecto se ha hecho en primer lugar una investigación para recabar información acerca de este tema, bien a través de manuales, libros, revistas científicas o artículos de Internet. Así, se consigue por un lado crear una base teórica para realizar este estudio y por otro lado ha servido como fuente para la selección de los ejemplos a analizar.

A continuación, paso a comentar brevemente cómo se ha estructurado este Trabajo Fin de Grado. En primer lugar, se ha querido introducir el concepto de Recursos Humanos. Como se comentaba anteriormente esta es una de las áreas de la empresa donde más cambios hemos podido ver en los últimos años por lo que se ha considerado importante hacer un repaso histórico sobre la importancia que ha ido adquiriendo.

Seguidamente, en el segundo bloque nos centramos en el tema principal de este proyecto que es como tal el *Employer Branding*. Analizamos para empezar su concepto y objetivos. También se explica cual es el proceso que las organizaciones deben seguir para implantar una estrategia de *Employer Branding* exitosa, para ello se desarrollan las estrategias existentes y las herramientas de las que disponen, tanto internas como externas. Para finalizar, se establecen cuáles son las ventajas y los inconvenientes y se exponen cuales son los errores más comunes que cometen las organizaciones a la hora de implantar su estrategia.

En el tercer bloque, se destacan las campañas de *Employer Branding* que realizan seis empresas: Vodafone, Mercadona, Caja Rural de Soria, Amazon, Google y por último Tesla. En cuanto a Mercadona y Caja Rural se analiza de forma cualitativa cuales son las estrategias que siguen en líneas generales para posicionarse como empresas deseables a la hora de trabajar allí. En el caso de Vodafone se quiere mostrar que, aunque se tenga una estrategia general, también se pueden aplicar campañas de *Employer Branding* más concretas. Finalmente, también se habla del caso de Amazon, Google y Tesla para mostrar como un mal cuidado de la imagen empleadora es contraproducente.

En el cuarto y último bloque se presentan las conclusiones a las que se ha llegado en este Trabajo Fin de Grado y posibles líneas de investigación futuras.

BLOQUE 1. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO.

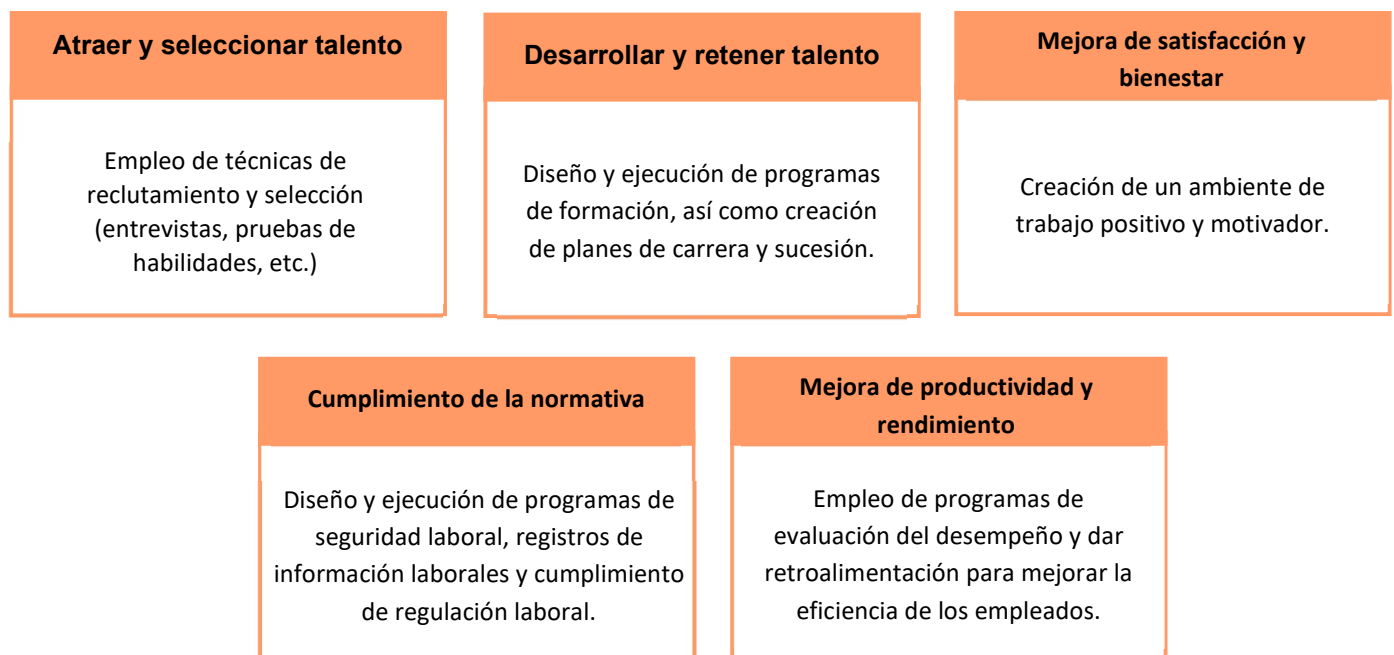
En este primer bloque, vamos a introducirnos en el departamento de Recursos Humanos de las empresas, un área que, como veremos, ha evolucionado mucho en las últimas décadas. Esta introducción es necesaria para que más tarde podamos comprender cómo ha surgido el fenómeno del Employer Branding.

1.1. La gestión de los recursos humanos.

Según Morales (2022), los recursos humanos (RRHH) son el conjunto de trabajadores, así como cualquier persona física que se encuentra dentro (o vinculado directamente) de una organización, sector o economía.

La gestión de recursos humanos tiene diversos objetivos para el éxito empresarial que pueden resumirse en las siguientes categorías:

Figura 1.1. Funciones del departamento de RRHH.



Fuente. Elaboración propia a partir de Tomás, O. (2024).

En definitiva, los objetivos de la gestión de recursos humanos son múltiples y están dirigidos a que la empresa tenga el personal adecuado para retenerlo, desarrollarlo y mejorar su satisfacción, asegurando el cumplimiento de la normativa laboral y una mejora de la productividad y el rendimiento.

A continuación, vamos a hacer un repaso histórico de la concepción de los recursos humanos en la empresa para ahondar más en su definición.

1.1.1 Evolución histórica de los recursos humanos en la empresa.

Tal y como nos indica Parte (de la), C. (2018) la evolución de los recursos humanos en la empresa ha sido significativa en las últimas décadas.

Anteriormente, el departamento de recursos humanos se centraba en la administración de personas (gestión de nóminas y contratación). En la actualidad, la función de recursos humanos se ha expandido y se ha convertido en un componente integral de la estrategia empresarial.

No es hasta la Revolución Industrial del S. XIX que surge una incipiente preocupación por las personas. El primero que destacó por comprender mejor los métodos de trabajo fue *F.W. Taylor*. Hay que subrayar que no era economista, sino ingeniero lo que explica el método de estudio que llevó a cabo. Buscando la eficiencia industrial empleó métodos científicos basándose en tres elementos principales.

En primer lugar, *Taylor* se decantó por el estudio de los métodos y los tiempos. Esto lo hizo cronometrando cuánto tardaban los empleados y los movimientos que realizaban para desempeñar cada tarea (desarrollando el concepto de tarea también). Así, la propuesta de Taylor se basaba en que la administración se debía encargar de la planificación del trabajo. Siguiendo esta línea, los Gilbreth desarrollaron en profundidad el estudio de movimientos, dividiendo el trabajo en 17 movimientos que quedan expuestos en la figura 1.2.

Figura 1.2. Movimientos (Therblig) fundamentales destacados por los Gilbreth.

THERBLIG	SIGLA
Buscar	B
Seleccionar	SE
Coger	T
Alcanzar	AL
Mover	M
Sostener	SO
Soltar	SL
Colocar	P
Precolocar	PP
Inspeccionar	I
Ensamblar	E
Desensamblar	DE
Usar	U
Retraso inevitable	DI
Retraso Evitable	DEV
Planear	PL
Descansar	DES

Fuente. López, 2020.

Siempre bajo la finalidad de aumentar la productividad, *Taylor* propone en segundo lugar la implantación de incentivos, algo que se sigue empleando hoy en día.

Un incentivo es una compensación ofrecida a los empleados con el fin de motivarlos consiguiendo así una mejora de su desempeño, aumentando su productividad, y fomentar comportamientos que contribuyan a la consecución de los objetivos organizacionales. Los incentivos pueden ser de carácter económico, por ejemplo, un incremento de salario; o no económicos, en este caso hablaríamos de reconocimientos, beneficios sociales o promoción profesional. (Dessler & Varela, 2011).

Por último, el autor veía necesaria la incorporación en la plantilla de personal especializado en la gestión de recursos humanos. Para *Taylor* era necesario que se les brindase cierta formación a los trabajadores para que pudiesen optimizar los mecanismos, pero esto es también un compromiso a nivel de dirección empresarial ya que los directivos deben tomar el compromiso de seleccionar a las personas más adecuadas para cada tarea.

No obstante, uno de los mayores inconvenientes de esta época es que el empleado pierde su naturaleza humana y pasa a ser considerado como una máquina más de la organización.

Más tarde, durante los años 20, *Elton Mayo* comienza a darle un lugar a los temas psicosociales dando lugar a lo que se denomina como *Escuela Humanista de las Relaciones Laborales*. Sus estudios se preocuparon por el trabajador a diferencia de la etapa anterior (preocupación por la producción). Percibió que ciertas condiciones físicas del trabajo afectaban psicológicamente a los trabajadores.

Mayo realizó el conocido experimento Hawthorne que le ayudó a determinar que los incentivos económicos no eran los únicos que motivaban al trabajador, había otros (horarios, iluminación, etc.) que mejoraban la productividad, pero el nivel de motivación dependía principalmente de las relaciones que se establecían entre los miembros de la organización (Parte de la, C., 2018).

A partir de este momento se comienzan a estudiar detenidamente algunos aspectos novedosos hasta entonces como cooperación, la creación de grupos informales y otras variables como los sentimientos de los trabajadores.

Partiendo de esta base, *Kurt Lewin* (psicólogo) analizó como influía en los empleados la interacción entre estos y el entorno laboral.

La dirección de persona sigue evolucionando llegando a la *Teoría Z* de *Ouchi*. Aquí se le da importancia a la confianza de las personas y su participación en la empresa.

En la década de los 60 y 70 la dirección de las personas pasa a un segundo plano dentro de las organizaciones debido a la importancia que cobran los avances tecnológicos.

Finalmente, en los años 80 surge la *dirección estratégica* dando lugar por vez primera al término *Recursos Humanos*. Este cambio se debe tanto a razones internas (las personas buscan un mayor nivel de satisfacción en el trabajo), como a razones externas (entorno continuamente cambiante) por lo que el factor humano les otorga a las empresas un alto valor (Morales et al. 2013).

Desde principios del S.XXI, una vez que las personas tienen reconocido un valor estratégico, se comienzan a gestionar los recursos humanos.

A continuación, la figura 1.3. muestra un cuadro resumen de las teorías que se han citado anteriormente.

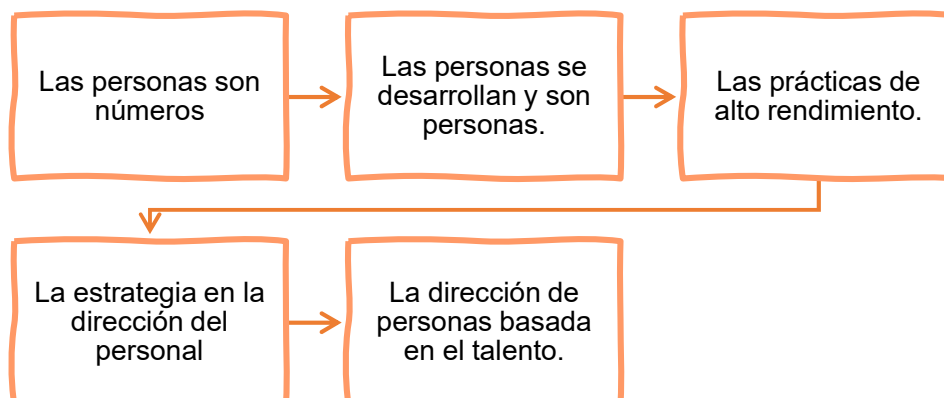
Figura 1.3. Cuadro resumen evolución de la dirección de personas.

Enfoque en la dirección de las personas		Tema clave
Teoría clásica	→	Las personas son máquinas
Teoría de las relaciones humanas	→	Los trabajadores tienen sentimientos.
Dirección estratégica	→	Las personas le dan valor a la empresa frente a la competencia
Dirección de personas basada en el talento	→	Importancia de los recursos y capacidades de cada empleado

Fuente. Elaboración propia a partir de Luna Arocas (2017)

Para finalizar con esta breve evolución histórica de los recursos humanos, me parece conveniente, en base a estas etapas mencionadas, ver las fases por las que han pasado las empresas en este aspecto. En concreto, Luna Arocas (2017) identifica cinco fases según se observa en la figura 1.4. y desarrollaremos a continuación.

Figura 1.4. Fases de la dirección de RRHH.



Fuente. Elaboración propia a partir de Luna Arocas, 2017.

- ♦ **Las personas son números.** En esta primera fase, los trabajadores son simplemente otro medio más para incrementar la productividad. En la actualidad todavía existen empresas con esta visión sobre las personas, sobre todo aquellas con personal no cualificado.
- ♦ **Las personas se desarrollan y son personas (selección y formación).** Tras la primera fase, ahora las empresas buscan la especialización de sus empleados. Aquí el departamento debe centrarse en dos de sus funciones principales: selección y formación. La primera porque interesa contratar a personas ya formadas para puestos especializados; la segunda porque se busca el desarrollo de los empleados dentro de la empresa.

- ◆ *Las prácticas de alto rendimiento.* Por primera vez se considera que el factor económico ya no es lo único que mueve a los trabajadores, le importan otras recompensas como la igualdad, la seguridad laboral, la conciliación familia-trabajo, entre otras. Esto no implica que la empresa ya no persiga la mayor productividad de los empleados, pero utiliza técnicas de dirección de personas para alinear sus objetivos con los de los trabajadores. La mayor satisfacción del empleado suele repercutir en una mayor productividad del mismo.
- ◆ *La estrategia de la dirección del personal.* La estrategia de la empresa se involucra con la gestión del talento. Se busca una sinergia entre la necesidad organizativa y la intensidad de las prácticas para generar mayor producción. En esta fase las empresas ya tienen incorporadas el concepto de gestión de talento, pero no está bien implantado todavía.
- ◆ *La dirección de personas basada en el talento.* En esta última fase, lo importante no es solo la selección del personal y retenerlo, sino que se busca también que los empleados potenciales deseen trabajar en la empresa. Tanto los directivos, como los trabajadores quieren retos y crecimiento lo que da lugar a una mayor productividad e innovación. El personal aporta valor a la organización.

1.2. La gestión de la plantilla.

La gestión del capital humano de una empresa no se puede simplificar en una tarea administrativa, según *gd Human Capital* (2021) el Human Capital Management (HCM) se basa en el desarrollo de las competencias de los empleados para hacerlos sentir dentro del proyecto empresarial. Debemos tener en cuenta que esta gestión se tiene que incluir en todos los procedimientos del HCM.

Basándonos en Delgado y Ena (2005) vamos a ver estas funciones de la gestión de recursos humanos:

❖ *Planificación de plantillas.*

Planificar consiste en establecer unos objetivos y en consecuencia diseñar los métodos para conseguirlos estableciendo los medios y el plazo para ello. La planificación de plantillas se basa en el estudio previo del personal de la organización y las previsiones futuras: necesidades cualitativas y cuantitativas de personal futuras, su coste y el plazo de tiempo para ello.

❖ *Descripción de puestos de trabajo.*

Consiste en detallar las funciones, las tareas y las actividades que se desarrollan en cada puesto de la organización. Es necesario especificar: formación necesaria; experiencia requerida; responsabilidades; características ambientales y recursos a utilizar.

Si se realiza bien la descripción del puesto se podrá identificar el puesto dentro de la empresa, saber cual es su razón de ser y describir sus funciones.

❖ *Reclutamiento y selección de personal.*

Una vez que ya sabemos cuales son las necesidades de la empresa (planificación de plantillas) y que funciones tiene el puesto que deseamos cubrir (descripción), comienza la *reclutación*.

Esta fase busca informar de las ofertas de trabajo de la empresa para así conseguir una lista de candidatos y pasar a la siguiente fase de *selección*. La forma de obtener estos candidatos puede ser de forma interna (personas que ya trabajan en la empresa), o bien de forma externa (personas de fuera de la empresa).

La *selección* consiste en elegir a la persona que más se adecue al puesto de trabajo ofertado. Este proceso puede ser más sencillo o puede emplear técnicas más complejas, normalmente varía en función del tamaño de la organización.

❖ *Acogida de los nuevos trabajadores.*

Una vez hemos escogido al nuevo trabajador se debe elaborar un plan de acogida para que el empleado se adapte lo mejor y más fácilmente posible a la empresa y al puesto de trabajo.

❖ *Valoración de los puestos de trabajo y retribución.*

Una vez tenemos hecha la descripción del puesto, tenemos que valorarlo. Esto consiste en establecer cual es la importancia de cada uno de ellos dentro de la empresa estableciendo jerarquías asignando a cada nivel un rango retributivo.

❖ *Evaluación del desempeño.*

Los objetivos de la empresa se deben plasmar en un denominado *plan de acción* con su correspondiente seguimiento para garantizar la consecución de metas.

La evaluación del desempeño exige:

- ❖ Recoger información y evidencias.
- ❖ Realizar seguimiento de cada trabajador.
- ❖ Realizar entrevistas en profundidad. El entrevistador y el empleado analizan en conjunto lo detectado por el evaluador. Al finalizar se debe realizar un plan de mejora en función del puesto.

La evaluación del desempeño es muy interesante porque nos da información tanto de las deficiencias de la organización, como de las sensaciones de los trabajadores respecto a su situación en la empresa.

❖ *Formación y desarrollo profesional.*

Le da al capital humano de nuestra empresa la posibilidad de desarrollar sus capacidades y así mejorar su rendimiento, motivación, resultados, etc. Esto no solo le sirve para su puesto actual, sino para que, en un futuro, si lo desea pueda acceder a otro.

¿Qué tipo de necesidades puede tener la empresa a nivel de formación?

- a. Acogida. Incorporación de personas en la plantilla para facilitar su incorporación al trabajo.
- b. Desarrollo. Promoción de un empleado para aprender cuales son las funciones y las tareas del nuevo puesto de trabajo.
- c. Reciclaje. Aunque no exista un cambio en el puesto es necesario que los empleados actualicen sus conocimientos para adaptarse a las nuevas realidades de la empresa.

1.2.1. El proceso de reclutamiento.

Dentro de la empresa tenemos procesos de afectación y de desafectación. La fase de reclutamiento y selección se encontraría dentro del primer proceso.

El reclutamiento, como indica Chiavenato (2009) en Rivera-García (2019), es un conjunto de técnicas y procedimientos que quiere atraer candidatos cualificados y capaces para ocupar los puestos de la organización. También es un sistema por el cual la organización ofrece al mercado oportunidades de empleo.

Así, se puede diferenciar entre candidates potenciales, aquellos que no están buscando empleo activamente; y candidatos reales, que son los que buscan empleo o quieren cambiar el que actualmente tienen.

Para el reclutamiento de personal tenemos diferentes fuentes:

- Reclutamiento interno. Se recurre a las personas que ya están dentro de la organización. Aquí se pueden dar casos de promoción o de transferencia dentro de la plantilla. De esta forma vamos a poder conseguir que nuestros empleados estén más motivados y se sientan valorados.
- Reclutamiento externo. En este caso acudimos a personas ajenas a la empresa. Es posible que la organización se decante por esta opción bien porque dentro de la misma no encuentra el personal que busca, o bien porque le interesa tener un punto de vista nuevo.
- Reclutamiento mixto. La empresa se decanta por buscar candidatos dentro de la organización, pero también hace uso de fuentes externas.

1.3. La gestión del talento.

Se puede decir que la *gestión del talento humano* consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias. Permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro (Ramírez et al., 2019).

Pero ¿qué es el talento en sí? En sus dos primeras acepciones la RAE nos indica *inteligencia* y *aptitud*. Luna Arocas (2017) indica que el talento se refiere a la capacidad que puede tener una persona, así como el entendimiento y desempeño de esta. Siguiendo por esta línea, Bonet (2006) considera que es la suma de conocimientos y habilidades, así como la actitud y compromiso para ponerlas a disposición.

Tabla 1.1. Cuadro resumen de las definiciones de talento.

Autor	Definición de talento
<i>RAE</i>	Inteligencia: capacidad de entender.
	Aptitud: capacidad de desempeñar algo
<i>Roberto Luna Arocas (2017)</i>	Capacidad de una persona, así como el entendimiento y desempeño de esta.
<i>Miquel Bonet (2006)</i>	Conocimientos y habilidades de una persona, así como la actitud y el compromiso para ponerlas a disposición de la organización.
<i>Alfonso Jiménez (2008)</i>	Capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo y unida al compromiso logran la consecución de éstos.

Fuente. Elaboración propia a partir de diferentes fuentes.

Es por esto último que uno de los retos del departamento de RRHH es la denominada “guerra por el talento”. Michaels, E. et al (2001), como se cita en Luna Arocas (2017), establecieron tres factores que influyen en esta lucha (figura 1.5.).

Figura 1.5. Factores que han dado lugar a la lucha por el talento.

1.	2.	3.
El paso de la era industrial a la del conocimiento.	La continua demanda de alto talento.	El cambio de las personas de una empresa a otra.

Fuente. Elaboración propia a través de Michaels, E. et al. (2001) citado en Luna Arocas (2017).

Según Michaels, E. et al. (2001), citado en Luna Arocas (2017), se establecen cinco condiciones que las empresas deben cumplir para ganar esta “guerra”:

- 1.- Adoptar mentalidad de talento
- 2.- Hacer individualmente una proposición de valor ganadora del empleado.
- 3.- Reconstruir la estrategia de reclutamiento.
- 4.- Crear el desarrollo en la organización.

5.- Diferenciar y afirmar a las personas.

McKinsey (1997), a partir de Luna Arocas (2017), destaca el cambio de perspectiva que ha habido. Antes las personas necesitaban a las empresas, ahora son las empresas las que necesitan personas por eso se instaura la figura del empleado como fuente competitiva, dado que tener una plantilla formada por personas con talento se relaciona directamente con un incremento de la productividad y por ende unos mejores resultados, si la dirección de RRHH está basada en la gestión del talento conseguiremos posicionarnos por delante de la competencia.

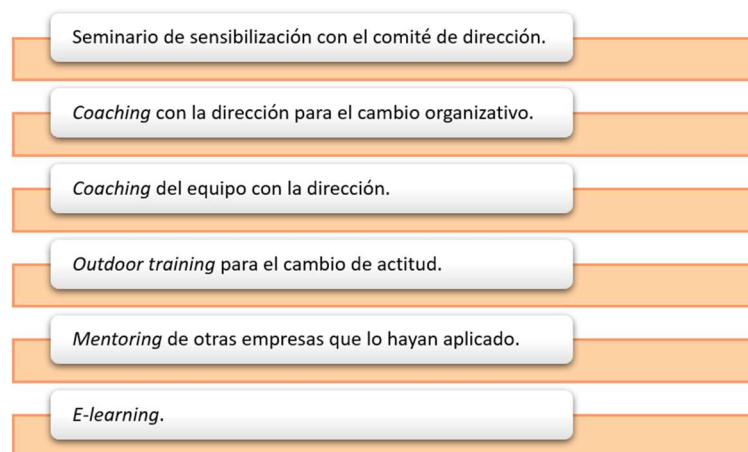
Para que veamos la importancia del talento, Jiménez et al. (2008) indica que a finales del siglo pasado los activos intangibles suponían solo el 40% del valor competitivo de una empresa, frente al 80% que suponían en 2008.

Mantener una gestión activa del talento supone un incremento de la productividad de entre un 7% y 11% (Jiménez et al., 2008).

El proceso de implantación de la *gestión del talento* puede ser lento, sobre todo en empresas con formas de organización más antiguas. A continuación, se muestran cuáles serían esas fases para la implantación según Luna Arocas (2017):

- » **Fase 1 “Sensibilización”.** Es esencial alinear el concepto de gestión de talento con los valores organizativos. Algunas técnicas para esta fase previa quedan recogidas en el siguiente gráfico.

Figura 1.6. Técnicas de sensibilización¹.



Fuente. Elaboración propia.

¹*Outdoor Training.* Se refiere a una técnica de formación organizacional basado en realizar dinámicas al aire libre para fortalecer las relaciones dentro del equipo (Randstad, 2022).

- » **Fase 2 “Divulgación”.** En este caso los directivos deben transmitir esos nuevos conceptos adquiridos en la fase de sensibilización hacia el resto de los equipos con menor responsabilidad. Además, se debe comprobar la fiabilidad con la que se están recogiendo esos conocimientos.
- » **Fase 3 “Implantación en la organización”.** Todas las personas de la empresa con algún tipo de responsabilidad les dan directrices a sus equipos basadas en el cambio organizativo.

Figura 1.7. Fases de implantación.



Fuente. Elaboración propia a partir de Luna Arocas (2017).

1.4. La ventaja competitiva a través de la gestión del talento.

Gracias a la globalización el mundo está más conectado, pero a su vez hace que cualquier empresa tenga al alcance de la mano los mismos recursos independiente de su geolocalización. Por tanto, es cada vez más necesario encontrar una ventaja que haga a la organización destacar por encima de la competencia, siendo esto una tarea cada vez más compleja.

Es por esto, que las empresas cada vez se centran más en intentar destacar a través de sus activos intangibles ya que es más complicado que estos puedan ser imitados por la competencia.

Como se viene comentando a lo largo del estudio, uno de estos activos son los trabajadores de la organización y su correcta gestión se convierte en una ventaja competitiva duradera que ha de considerarse. Son las personas las que marcan la diferencia de una empresa.

Desde esta perspectiva Ribes, et al. (2018) nos indican una serie de razones por la que una buena gestión del personal puede llevar a las empresas a obtener una ventaja competitiva.

Para empezar, debemos tener claro que los recursos humanos *son valiosos*. Cuando se tienen unos colaboradores cualificados para el puesto que desempeñan, le dan a la empresa un valor ya que pueden realizar sus funciones específicas (o no) mejor que otras empresas del sector destacando sobre ellas.

En segundo lugar, encontrar personas con los conocimientos y habilidades adecuados no es tan común, de hecho, *es raro* y complicado de encontrar. Si esto no fuera así, cualquiera tendría acceso a esas personas y no sería una ventaja competitiva.

Posteriormente, una de las razones más destacables es que las personas *no somos fáciles de imitar*. Esto viene dado porque el valor de los colaboradores viene dado no solo por sus conocimientos previos, sino también por la experiencia que han adquirido al formar parte de la organización, el denominado “know-how”. También se tiene en cuenta la motivación que tienen respecto a su labor en la organización, la lealtad, etc.

Por último, los autores destacan que los empleados, por lo general, *no tienen buenos sustitutos*. Los recursos humanos no son reemplazables como lo puede ser una máquina.

Por todas estas razones, las personas que trabajan en la organización tienen un gran potencial para convertirse en una ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

BLOQUE 2. EL EMPLOYER BRANDING.

En este caso entramos de lleno en el eje central de este trabajo que es el *Employer Branding*. A través de este bloque veremos cual es su concepto, objetivos, procedimiento para su implantación y sobre todo las herramientas más dinámicas que tienen las empresas para poder implantarlo.

2.1. Concepto.

Antes de establecer la definición del *Employer Branding* es preciso hablar sobre el marketing interno.

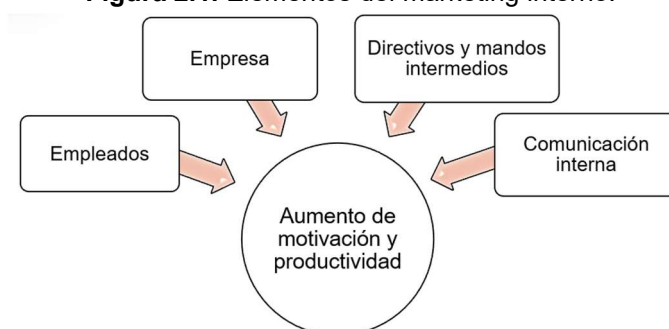
Este término hace referencia al marketing que se hace dentro de la propia empresa, es decir, vender la empresa a los propios trabajadores. Esta técnica es relativamente novedosa. Una adecuada política de marketing interno nos lleva a considerar una serie de ventajas que indica Roberts (2020) en Luna Arocas (2017):

- ☑ Incremento de la satisfacción laboral de los empleados. Cuanto más satisfechos estén los trabajadores de la empresa, menor índice de rotación² no deseado tendremos.
- ☑ Mejor transmisión de los valores y mensajes de la empresa a los clientes.
- ☑ Mejora de la productividad debido a una mayor motivación.
- ☑ Mejor desarrollo profesional.
- ☑ Captación de talento.

En el caso del endomarketing, nuestro objetivo principal es vender el producto interno. La marca interna es a través de lo que se transfiere nuestra visión, misión, valores y objetivos a los empleados. Para que de resultado hay que asegurar que todos los empleados se comprometan y hacerles ver que ellos también son parte de esa visión.

Para conseguir una buena estrategia de marketing hay que tener en cuenta los elementos que quedan recogidos en el siguiente gráfico.

Figura 2.1. Elementos del marketing interno.



Fuente. Elaboración propia, a partir de Roberts (2020), citado en Luna Arocas (2017).

² El índice de rotación es la relación que existe entre el número de trabajadores que entran nuevos a una empresa y el número de personas que la abandonan en un determinado periodo de tiempo. No es deseable cuando los que se van son empleados talentosos. El índice no puede estar ni muy cerca de 0 (estancamiento), ni en niveles muy altos (insatisfacción laboral).

Tras esta pequeña introducción podemos ver el concepto de *Employer Branding* (en adelante *EB*). Es el término que se emplea para describir la reputación de una compañía como empleadora, así como para conceptualizar su propuesta de valor hacia los trabajadores (Andrés, 2023).

Tabla 2.1. Definiciones de *EB*.

Autor	Concepto
<i>Blasco, Rodríguez & Fernández (2014)</i>	Estrategia a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados acerca de una empresa en particular.
	En el <i>EB</i> el cliente cambia ya que este pasa a ser el propio empleado.
<i>Barrow & Mosley (2005)</i> , citado en Fernández-Lores, et al (2014)	Incorpora los beneficios emocionales y racionales que el empleador le da a los empleados.
<i>Backaus & Tikoo (2004)</i> , citado en Blasco-López, et al (2014).	Esfuerzos de una empresa para promover, tanto dentro como fuera de la empresa, una visión clara de lo que la hace diferente y deseable como empleador

Fuente. Elaboración propia, a partir de varios autores.

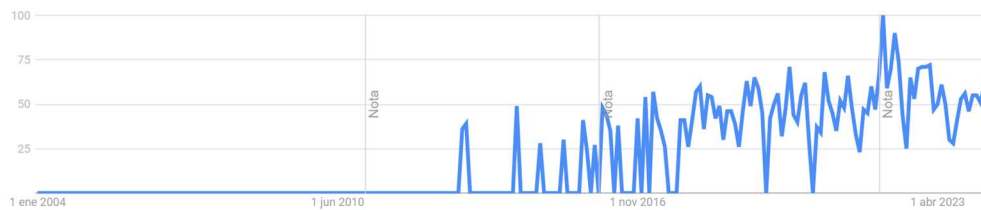
Jiménez (2011) hace un repaso cronológico del concepto de *EB*. Surge en los años 60, pero no se hizo conocido hasta la década de los 80 cuando se comienza a sentir una “falta de talento” y las empresas tuvieron que destinar sus esfuerzos para atraerlo y retenerlo.

Alrededor de los 90 este concepto llega a Europa a través de Reino Unido. No obstante, en España no es hasta 2004 cuando se identifica una de las mayores inversiones en este aspecto hasta esa fecha. Banesto (entidad bancaria ahora perteneciente al grupo Banco Santander) desarrolló el Plan de Gestión de Marca como Empleador.

En resumen, antes se realizaban acciones aisladas con la principal intención de darse publicidad a través de algún congreso o ranking. Entre 2004 y 2007 hay una verdadera preocupación por la búsqueda de talento y por tanto se produce un gran desarrollo del *EB*. La crisis económica afectó profundamente a estas estrategias y se dirigen principalmente a retener el talento más que a buscarlo.

Para demostrar la mayor visibilidad que tiene este término y que realmente es algo reciente, en el gráfico 2.1. se observan las búsquedas que ha tenido este término en el buscador Google desde 2004.

Gráfico 2.1. Número de búsquedas realizadas del término *EB* desde 2004 en España. Buscador: Google.

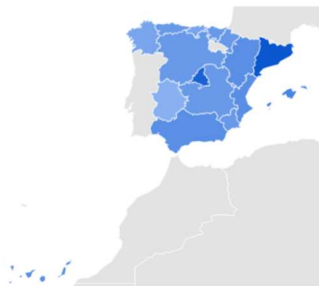


Fuente. Obtenido de *Google Trends* a partir de una búsqueda propia.

Como se puede observar, no se comienzan a ver búsquedas hasta principios de 2013. Esto no quiere decir que las empresas en España no se preocupen hasta esa fecha por esta estrategia, sino que no se había popularizado lo suficiente hacia el resto de población.

La misma fuente nos revela que la Comunidad Autónoma con más búsquedas de este término es Cataluña, en azul oscuro en el gráfico 2.2., seguida de la Comunidad de Madrid. Algo lógico, ya que son las CCAA con mayor tejido empresarial en el país.

Gráfico 2.2. Interés por regiones del término *EB* desde 2004 en España. Buscador: Google.



Fuente. Obtenido de *Google Trends* a partir de una búsqueda propia.

Blasco et al. (2014) destacan tres elementos necesarios para desarrollar el *branding*:

1. Reflejar los mismos valores que la empresa da a los consumidores en los empleados.
2. Transmisión de la promesa de la marca al público interno y externo.
3. Multidireccionalidad. Aplicar las estrategias a todos los niveles de la organización.

Para finalizar este primer apartado, a modo de resumen se muestra la relación en el *EB* y otros elementos del marketing interno.

Figura 2.2. Relación marketing interno y *EB*.



Fuente. Elaboración propia a partir de Bachaus & Tikoo (2004). Traducción Blasco-López, et al., (2014).

Con esta imagen podemos ver la doble/triple función que cumple la marca de empleador.

Por una parte, las características que consigamos destacar o transmitir en la marca de empleador, será también la imagen del empleador y es lo que le hace atractivo de cara al mercado laboral externo a nuestra empresa.

Por otro lado, la marca de empleador le otorga una identidad a la empresa y nos da las claves sobre cuál es la cultura organizacional de cara a que valor tiene el empleado para la empresa, por ejemplo. Esta parte se dirige tanto dentro como fuera de la organización, pero es cierto que influye más en el capital humano interno, consiguiendo la lealtad del mismo.

Por tanto, tenemos que entender que la marca de empleador tiene que estar en sintonía con el resto de las estrategias de la empresa, aunque presente algunas diferencias, remarcando Blasco et al. (2014) dos de ellas:

1. Es específica de la parte del empleo, es decir indica la imagen de la empresa como empleadora.
2. El mensaje se dirige tanto dentro, como fuera de la empresa, es aquí donde radica la mayor de las diferencias.

2.1.1. Objetivos del Employer Branding.

Según García, C. (2019) el *EB* persigue básicamente dos objetivos que se pueden entrever con lo comentado anteriormente.

Por un lado, busca retener y fidelizar el talento de los empleados. Con esta estrategia la empresa consigue tener colaboradores más motivados, más colaborativos y que aporten soluciones más creativas y eficientes.

Relacionado con lo último, una herramienta para retener el talento es impartiendo formación a los trabajadores. Algunas organizaciones cometen el error de ver esta formación como un gasto cuando realmente es una inversión. Con esto, lo que se quiere explicar es que si la formación impartida ha sido la adecuada

finalmente veremos reinvertido el coste económico a través de unos mayores resultados.

Por otro lado, el segundo objetivo que destaca la autora es la atracción de talento externo y hace mención del término *Inbound Recruiting* refiriéndose a las estrategias 2.0. (digitales) que buscan atraer talento a la organización, por tanto, hace hincapié en las fases de reclutamiento y selección de personal.

Tener una buena estrategia de *EB* ayuda a la empresa a ahorrar en recursos por la utilización de sus propios canales, no teniendo que depender tanto de canales externos como portales de empleo. Así, también se consigue un mayor número de futuros entrevistados de calidad y acorde a la cultura empresarial reduciendo gracias a esto el coste de tiempo que supone hacer las entrevistas.

2.2. La implantación del Employer Branding en la empresa.

Como se comentaba en el apartado anterior, el *EB* no comenzó a tomarse en consideración hasta hace unos años, ya que las empresas han ignorado el papel que desempeñaban los miembros del equipo en la relación clientes – organización y rentabilidad.

Lo primero que tiene que hacer cualquier empresa antes de dar el paso de implantar el *EB* es definir bien el proyecto que va a desarrollar. Para ello, en primer lugar, debe tener claro cuál es el mensaje que quiere transmitir tanto interna como externamente. Nuevamente es importante recordar que es imprescindible que el mensaje comunicado sea real, de lo contrario los empleados tanto nuevos, como antiguos se sentirán engañados consiguiendo el efecto contrario al que se pretendía.

Según el Instituto Certificado de Personas y Desarrollo Británico (CIPD) (2015), existen cuatro fases por las que deben pasar las organizaciones para un correcto desarrollo del *EB*.

Figura 2.3. Etapas del desarrollo del *EB*.



Fuente. Elaboración propia a partir de ICPDB (2015)



Descubrimiento.

En esta etapa, la empresa intenta comprender cual es la imagen que transmite actualmente. Para ello se recomienda que se realice un estudio previo con cuáles son los intereses de sus empleados en el ámbito laboral, así como qué es lo que atrae a éstos para permanecer en el trabajo.



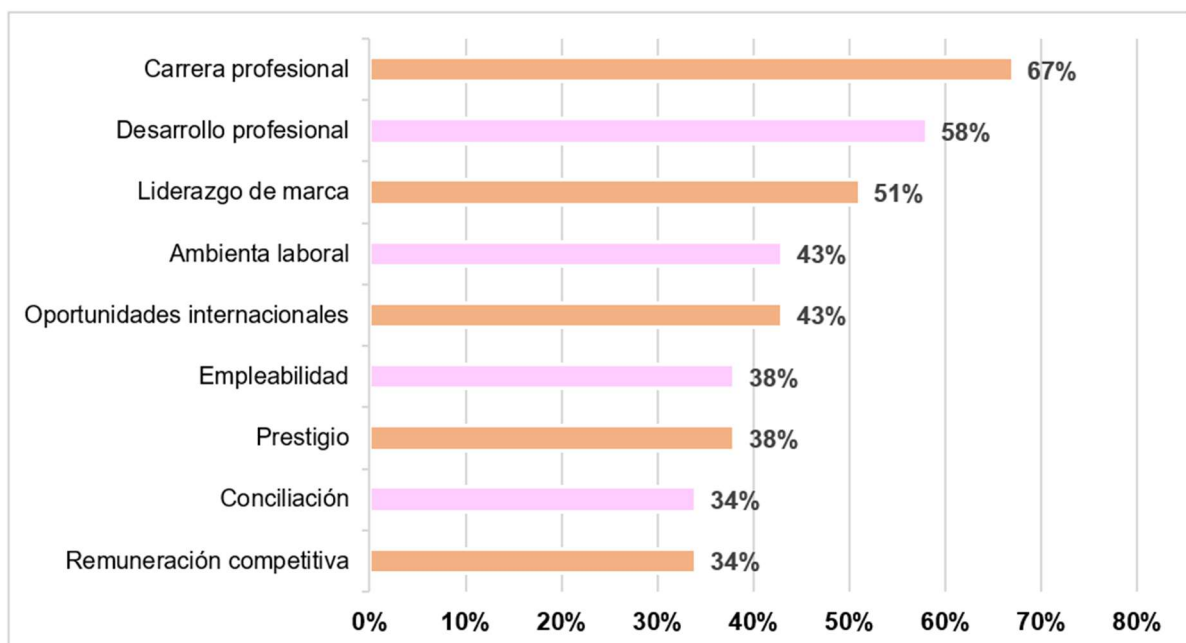
Análisis.

En esta fase se crea la propuesta de valor sobre la que se basará el *EB*. Se tiene que dar un mensaje claro y fiel sobre lo que quiere la empresa y lo que ofrece. A grosso modo se podría resumir en dos preguntas: ¿Qué tipo de trabajadores quiero en mi empresa? ¿Qué puedo yo ofrecer a mis trabajadores? Por tanto, deberá saber que atributos tiene y cuales tiene la competencia que ella no posee.

Un estudio publicado en PeopleMatters revela cuáles son los atributos que prefieren las personas en su puesto laboral (Jiménez, A., 2011)

Como podemos observar en el gráfico 2.1. la remuneración no ocupa los primeros puestos en cuanto a la preferencia por el lugar de trabajo, sin embargo, el desarrollo profesional o el tener una carrera profesional dentro de la organización son los que más llaman la atención.

Gráfico 2.3. Atributos que prefieren los empleados.



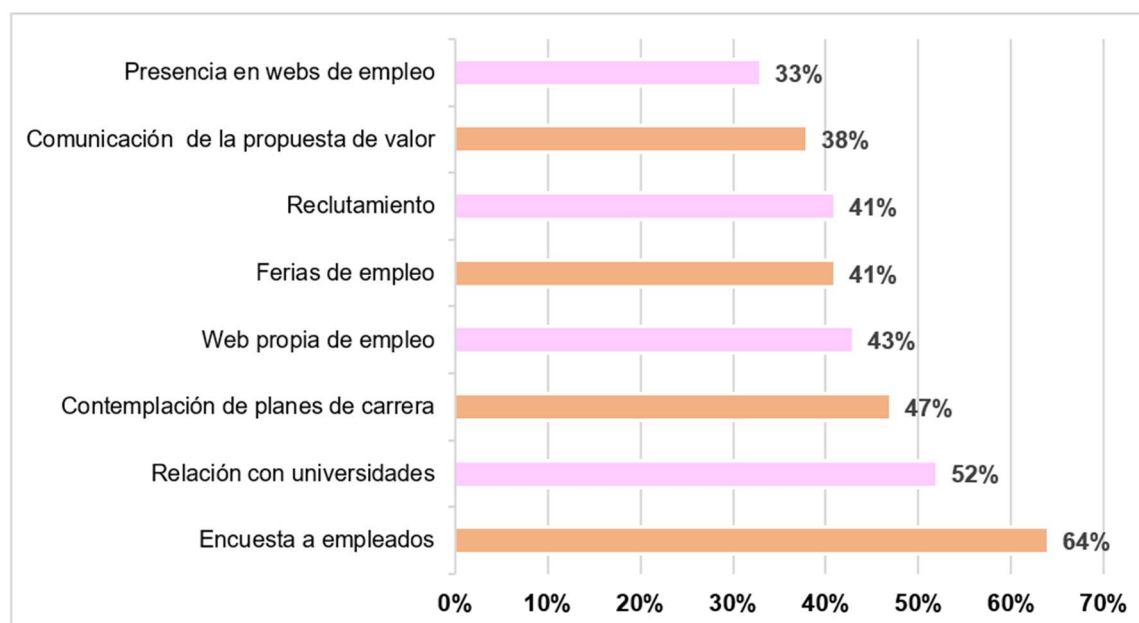
Fuente. Elaboración propia a partir de PeopleMatters Jiménez, A. (2011).



Implantación.

Una vez definida la estrategia a seguir, toca comenzar a aplicar diferentes iniciativas para implantar el *EB* en la empresa. Según Del Villar (2018), citado en Caballero y López (2020) las iniciativas más utilizadas en España quedan reflejados en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.4. Iniciativas sobre *EB* en España.



Fuente. Elaboración propia a partir de Del Villas (2018), citado en Caballero y López (2020).

Con estos datos vemos que las empresas emplean técnicas internas, para retener el talento y técnicas externas para atraerlo.

Jiménez (2011) realizó un estudio para la revista PeopleMatters en el que se analizaban a 120 grandes empresas presentes en el mercado español con relación a sus estrategias de *EB*. De este análisis se destacaban los siguientes resultados. Por un lado, el 19% de ellas estaba segura de contar con una buena estrategia de marca empleadora y contaba con los recursos para implantarla; la mayor parte de ellas (62%) admitía tenerla, pero que necesitaba un mayor desarrollo, por lo tanto se puede extraer que son empresas que saben de la importancia de su imagen de empleador, pero no ocupa los primeros puestos dentro de sus objetivos; y por último un número bastante alarmante de las empresas (16%) consideraba que no iba a hacer nada respecto a su marca como empleador ya que no lo consideraban como algo importante.

Otro elemento destacable es que existe una correlación entre la gestión de la marca empleadora y en tamaño de la empresa. A mayor número de empleados tiene la organización, mayor inversión y valor se le da al desarrollo de una buena estrategia de *EB*.



Medición y mantenimiento.

En esta cuarta y última fase la empresa tendrá que medir y mantener la gestión del *EB* para comprobar que su implantación ha sido efectiva y para seguir introduciendo mejoras en función de las necesidades de la organización.

Emplear herramientas de medición es básico para saber si estamos yendo por el buen camino en nuestra inversión. Pardo (2020) indica algunas mediciones que se pueden hacer ante una incipiente marca de empleador:

- ♦ *La calidad de los candidatos atraídos.* No importa que haya muchos o pocos futuros empleados “apuntados” a nuestra lista de espera, sino que estos cumplan los requisitos solicitados.
- ♦ *Segmentación de las fuentes de candidatos.* Esto nos servirá para filtrar en qué tipo de medios publicamos nuestros anuncios, seleccionando finalmente los que mejores resultados nos estén dando.
- ♦ *Tiempos de contratación.* Si la estrategia de *EB* está funcionando correctamente los tiempos de contratación se reducen ya que atraemos solo al personal que nos interesa.
- ♦ *Coste de las fuentes.* Hay que calcular la rentabilidad que nos está dando cada fuente en la que nos anunciamos como oferentes de empleo. Es posible que estemos gastando unos recursos innecesarios debido al escaso retorno de talento que obtenemos ahí.
- ♦ *Nivel de engagement.* Una vez que hemos encontrado al candidato debemos saber si éste sigue en la empresa y pasado un tiempo tras el primer año tras la implantación del *EB*. Esto último nos puede ayudar a saber si estamos mandando el mensaje correcto.

2.3. Las ventajas y limitaciones en el EB.

Como hemos visto hasta el momento es incuestionable que el *EB* conlleva un gran número de ventajas, Caballero y López (2020) nos proponen algunas de ellas.

Mejora la reputación de la organización. No es lo mismo trabajar en una empresa que emplea unas buenas medidas de conciliación familiar-laboral, que en una que no lo haga. Por tanto, a mayor reputación consiga la empresa en diferentes aspectos, mejor proceso de selección tendrá. Con una buena estrategia de *EB* conseguimos atraer a personas que se adecuan a los valores de la organización.

Aumenta la motivación de los empleados. Con este incremento de la motivación, se consigue a su vez un impulso en la productividad por empleado y una mayor vinculación desde una dimensión afectiva, que es el tipo de compromiso organizacional que más interesa a la empresa. Esto no se consigue solo con una buena retribución, el empleado tiene que sentir que se satisfacen necesidades más allá de las económicas.

Reducción en la rotación de personal. Al ofrecer a los trabajadores medidas altamente valoradas por ellos que facilitan su vida laboral y personal entre otras la rotación no deseada de personal se reduce.

Supone una ventaja competitiva. Gracias a una buena estrategia de *EB* se consigue tener empleados con talento que no quieren abandonar la

organización. Este aspecto es importante no solo de cara a futuros candidatos, sino también para los clientes de la empresa ya que se verá que la organización tiene una serie de valores y que respeta y cuida de sus empleados. Los trabajadores se convierten en los embajadores de la empresa.

Facilita la forma de asumir cambios y riesgos. La empresa, a través de una marca empleadora fuerte, ha conseguido reclutar a las personas que considera más adecuadas para la resolución de problemas. Además, la estrategia de *EB* busca también transmitir transparencia y capacidad a los empleados, por tanto, estos sabiendo cuáles son los problemas, cómo han surgido y con el refuerzo positivo de sentirse capaces pueden enfrentarse a las diferentes situaciones que se le presentan a la organización.

Las empresas que lo aplican se imponen como la “preferida” para trabajar. Esta ventaja podría destacarse además de como ventaja como el principal objetivo del EB. Teniendo una marca empleadora fuerte mejorará su reputación y conseguirá crecer.

Hasta aquí algunas de las ventajas que supone aplicar una estrategia de marca de empleador, sin embargo, no se puede solo explicar la parte positiva de algo. Por ello, se deben nombrar algunos inconvenientes o limitaciones que se deben considerar.

Coste. Es necesario realizar una inversión para alcanzar el objetivo, aunque es cierto que algunas empresas tendrán que hacer mayor esfuerzo económico que otras por su tamaño, por el tipo de estrategias que decida seguir, etc.

Tiempo y esfuerzo. Se debe tener en cuenta que no sólo hay que destacar los costes económicos, sino también el esfuerzo y el tiempo que requiere poner toda la estrategia de EB en marcha.

Malinterpretación. Existe un riesgo que no se puede perder de vista y es que el mensaje que estamos intentando transmitir pueda no ser entendido de la forma en que queríamos y llevar a errores y posteriores problemas.

Para finalizar con este apartado, también se quieren exponer algunos errores propuestos por la revista *PeopleMatters* (2015) que a la hora de implantar la estrategia de *EB* se pueden cometer:

- ☒ Comenzar la implantación del *EB* sin contar con el pleno apoyo de la Dirección.
- ☒ Trabajar primero de puertas hacia fuera antes de trabajar internamente. Es decir, aparentar antes de que sea real.
- ☒ No tener claro el objetivo que se persigue. ¿Por qué quiero tener una buena imagen como empleador?
- ☒ No haber adquirido los conocimientos necesarios sobre el *EB*.

- ✘ No tomarse verdaderamente en serio el proceso para la creación del punto de valor. Es decir, la organización tiene que destacar en algo sobre la competencia, por ejemplo, en la sofisticación de sus instalaciones. Si la empresa quiere hacer un área de descanso para sus trabajadores, pero no se esfuerza en el diseño de esa zona, y simplemente designa un pequeño cuarto, sin ventanas y con unas sillas, realmente no están consiguiendo la ventaja competitiva que desean y han desperdiciado tiempo, dinero en la compra de materiales que quizás no sean los necesarios y además el personal se siente engañado.
- ✘ No definir el mapa de responsabilidades a la hora de implantar la estrategia provocará problemas de coordinación.
- ✘ Falta de coherencia en la implantación de la estrategia en las diferentes unidades de negocio.
- ✘ Ignorar las redes sociales.
- ✘ No tener metas medibles para poder comprobar los resultados obtenidos.

2.4. Estrategias de EB.

Como se ha venido comentando el *EB* se tiene que hacer tanto interna como externamente, por lo tanto, podemos determinar que el *EB* se desglosa en:

Branding interno.

Hace referencia a las prácticas que lleva a cabo la organización para que los empleados adopten los principios, valores y la marca de la empresa y que finalmente éstos lo transmitan a los clientes. Con esta estrategia se consigue que el empleado incremente su sentimiento de pertenencia.

Con el *internal branding* se pretende crear una propuesta de valor para los trabajadores de forma que al crearse unas expectativas estos tengan una mayor motivación en el trabajo.

Algunas estrategias de *branding* interno son:

- Desarrollo de un manual de políticas de RRHH con la colaboración de los empleados.
- Diseño de un buen sistema de reconocimiento, promoción y retribución.
- Diseño de programas de conciliación personal – laboral.
- Instaurar unos buenos canales de comunicación interno.

- Programas de beneficios sociales.
- *Storytelling*.

Branding externo.

A diferencia del *internal branding*, el *external branding* busca transmitir al exterior lo que ya ha sido comunicado a los empleados, es decir, busca atraer futuros candidatos y retener los que ya están dentro de la organización.

Las estrategias de *branding* externo más comúnmente utilizadas por las empresas son:

- Actos públicos, conferencias, presentaciones, etc.
- Procedimiento para retener talento y de despedida si el empleado finalmente abandona la organización.
- Diseño de un canal de comunicación con antiguos empleados.
- Ránkings, premios relacionados con la gestión de RRHH, que le ayuden a ganar reconocimiento y credibilidad.
- Jornadas de puertas abiertas y visitas.
- Compromiso con acciones sociales, deportivas, culturales y/o medioambientales.
- Presencia en medios de comunicación especializados.
- Planes de prácticas para estudiantes.
- *Storytelling*.

Como se ha podido observar, el *storytelling* aparece en ambas estrategias. Es una herramienta que consiste en crear una historia para comunicar la identidad de la marca y conectar con aquellos que estén viendo o escuchando.

La historia a contar tiene que hablar de una forma atractiva sobre la empresa, la forma de hacer las cosas, sus valores, etc. Esto no quiere decir que se tenga que inventar nada ya que si las personas detectan o descubren falta de transparencia se sentirán defraudados.

Tal y como se comentaba, nos sirve tanto para reforzar la imagen que tienen los propios empleados de la organización, como para la imagen externa que queremos transmitir ya que de esta forma será más sencillo llegar al público objetivo. El principal aporte de esta herramienta es su capacidad para generar una conexión emocional y humanizar la marca.

Figura 2.4. Ejemplo *storytelling*, Balay.



Fuente. Canal de YouTube de Balay <https://www.youtube.com/watch?v=Dwj8F6slrW0>

2.5. Herramientas para el Employer Branding.

Actualmente las redes sociales se están convirtiendo en una de las mejores vías para relacionarse, y como no puede ser de otra manera esto también se aplica a nivel empresarial.

Las redes sociales se han convertido en una herramienta esencial y exitosa para desarrollar una buena estrategia de *EB*, principalmente para su reclutamiento externo.

Un estudio realizado por Naciones Unidas a finales de 2023 revela que el 78% de la población mundial mayores de 10 años posee un dispositivo móvil y que el 67% de la población hace uso de Internet en todas las regiones e independientemente del nivel de ingresos. Viendo estos datos no es difícil ver la importancia que tienen las social media.

Centrándonos en LinkedIn, red social dedicada al empleo por excelencia, Smith (2019) indica que tiene más de 500 millones de miembros. A su vez resalta que los CEO de las empresas a través de LinkedIn llegan a tener una media de 930 conexiones.

Por tanto, vemos como algo que nació para mejorar las relaciones personales pronto ha pasado a ser un recurso de comunicación para empresas. De esta forma han podido comunicar sus valores, su forma de trabajar de una manera más cercana para el público más joven, los nuevos futuros trabajadores.

A continuación, podemos ver algunos ejemplos:

» Web corporativa

Las primeras páginas web corporativas estaban enfocadas a los clientes, por lo que daban poca información sobre el “¿quiénes somos?” y se mostraban de forma impersonal. Ahora las páginas webs son mucho más dinámicas, nos cuentan la historia de su marca, su cultura, sus logros sociales todo de una forma más interactiva.

Un ejemplo de ello es la web corporativa de *Nestlé*, considerada una de las mejores páginas por los usuarios.

En la figura 2.5. podemos ver que en su página de inicio lo primero que aparece es un carrusel con noticias acerca de la empresa. En este caso, ha sido nombrada como “empresa con mayor atractivo laboral 2024” en el sector de la alimentación (Randstad Award).

Figura 2.5. Página de inicio de la web de Nestlé



Fuente. <https://empresa.nestle.es/es>

En ese carrusel no nos encontramos con una noticia relacionada con sus productos hasta cuatro noticias después.

Como se puede observar en la figura anterior nos habla sobre la empresa, la marca, cuál es la historia de la organización, como actúa Nestlé en la sociedad, y otros puntos de responsabilidad social.

En el apartado de empleo se despliega el menú que nos ofrece la figura 2.6. Uno de los apartados más interesantes es el de “proceso de selección”.

Figura 2.6. Menú de empleo en la web de Nestlé.



Fuente. <https://empresa.nestle.es/es>

Cuando nos dirigimos a esta sección nos da unas nociones sobre cómo es el proceso de selección dentro de la empresa y, además, le da una serie de consejos a los postulantes que observamos en la figura 2.7 junto a un código QR que nos dirige a ese enlace de la web.

Figura. 2.7. Consejos dados por Nestlé a los candidatos.



Fuente. <https://empresa.nestle.es/es>

Es muy acertado que a los posibles entrevistados, en primer lugar, se le inste a conocer la empresa antes de apuntarse a la oferta de trabajo, esto es lo que le hará a la empresa ahorrar tiempo en el reclutamiento y selección de personal, ya que ellos mismos se “eliminarán” si detectan que los valores, misión o cultura de la empresa no concuerdan con los suyos propios.

Por último, mencionar que también incluye un sobre los programas de prácticas que tiene, y aportan vídeos de empleados o antiguos becarios que han colaborado con la organización.

» LinkedIn

Como se ha mencionado anteriormente, esta red social está plenamente enfocada al ámbito laboral. Cada persona, física o jurídica, crea un perfil a través del que puedes formar una red de contactos a nivel profesional.

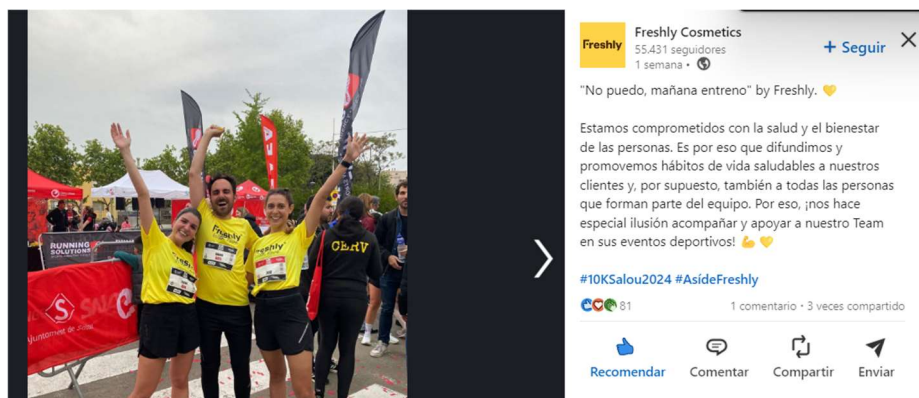
Esta es una buena herramienta para las empresas porque se puedan dar a conocer de manera visual y dinámica; además, también es una buena apuesta para los candidatos ya que se puede publicar la experiencia laboral, la formación, actividades que se han realizado.

Esto nuevamente agiliza la tarea de selección de personal porque se puede filtrar por etiquetas y permite contactar con personas que pueden interesar a la organización.

La empresa *Freshly Cosmetics* dedicada a la comercialización de productos de cosmética natural, en su perfil de LinkedIn hacen una publicación dando la bienvenida a las nuevas incorporaciones.

Por el día del trabajador 2024 subieron una serie de fotografías de los miembros del equipo felicitándolos, o apoyando a los empleados que decidieron participar en la “10K Salou 2024” (figura 2.8.).

Figura 2.8. Publicación de *Freshly Cosmetics* en LinkedIn.



Fuente: https://www.linkedin.com/posts/freshlycosmetics_10ksalou2024-asaeddefreshly-activity-7191058747874566145-tKL1?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

» X

X, anteriormente conocida como Twitter, fue creada en 2006. En ella los usuarios pueden publicar mensajes con un determinado número de caracteres permitiendo a otros usuarios interactuar con este. Gracias a esta herramienta la comunicación de las empresas consigue hacerse mucho más viral, sencilla y con un reducido coste.

Como ejemplo de *EB* a través de esta plataforma tenemos el caso de BBVA ya que esta entidad bancaria tiene un perfil dedicado en exclusiva a la atracción de personas.

En su perfil, BBVA dedica publicaciones a temas de carácter social y laboral que pueden preocupar tanto a sus empleados, como a sus posibles candidatos. Relacionado con ello, si nos dirigimos a la figura 2.9 podemos ver una publicación que realizaron respecto a las políticas que sigue la Entidad para dar visibilidad a la mujer en el mundo de la banca.

Figura 2.9. Tweet de BBVA.



Fuente: <https://twitter.com/bbva/status/1656265706940268545>

También hablan sobre los eventos a los que acuden los empleados, sesiones de formación, etc.

» Instagram

Instagram es una red social que permite la publicación de imágenes y videos junto a una descripción, pero también dan la posibilidad de colgar estos mismos formatos de manera temporal, durante 24 horas. Ahora mismo, Instagram es una de las plataformas más famosas y usadas por el público joven con más de 800 millones de usuarios.

Un ejemplo sobre como emplear Instagram para desarrollar nuestro *EB* es el grupo Inditex. Ha creado un perfil exclusivamente dedicado a sus empleados *@inditexcareers*.

En la figura 2.10. se muestra una publicación de la cuenta mencionada haciendo alusión a cómo se forma a los empleados del grupo para que éstos conozcan de primera mano los productos que ofrecen y cómo colaboran entre los propios trabajadores para enseñarse unos a otros.

Figura 2.10. Publicación de *@inditexcareers* en su cuenta de Instagram.



Fuente. https://www.instagram.com/p/C6OHQBrt9rx/?hl=es&img_index=1

Para finalizar con este apartado, casi todos los ejemplos que se han dado se dirigen al *EB* externo, pero ¿cómo se puede llevar a cabo una buena estrategia de *EB* interno?

Es básico que la estrategia interna sea igual de buena, o incluso mejor, que la externa. Si no se consiguen los objetivos internos y prácticamente imposible lograr los externos. García (2019) nos propone las siguientes herramientas:

» Intranet de la empresa

La intranet es similar a una web corporativa, pero privada solo para usuarios de la empresa. Esta red lo que pretende es compartir información con los empleados para facilitar el trabajo de los miembros de la organización, pudiendo tener manuales de formación, mails o teléfonos corporativos, procedimientos para realizar determinadas funciones, etc.

En palabras de García (2019) Unily es uno de los softwares más destacables para la creación de Intranets. Según esta autora la aplicación cuenta con una plataforma de comunicaciones que sirve para mejorar y medir las comunicaciones internas.

La página web de Unily indica que tiene clientes como McDonald's, Canon, L'Oréal, Adecco, entre otras.

» Yammer

Es una aplicación del grupo Microsoft a través del que los trabajadores pueden colaborar entre ellos. Esta vía mejora la transparencia de la organización ya que la comunicación es mucho más accesible, independientemente del nivel jerárquico de los colaboradores.

2.6. Errores de las empresas.

Con lo mencionado a lo largo de este proyecto ha quedado demostrado que desarrollar un *EB* no es una opción, sino más bien algo imperativo. Sin embargo, todavía existen empresas que no invierten en este proceso. Otras, ante la falta de experiencia caen en algunos errores que destacan Aguado y Jiménez (2009).

❖ *“Hasta ahora no he tenido problemas con mi marca en el mercado”.*

Está es una excusa que nos podemos encontrar en muchas empresas cuya gestión de personas es más tradicional.

Hasta hace relativamente poco tiempo España se caracterizaba por tener un exceso de mano de obra y una situación de desempleo que ponía a las empresas en una buena posición para encontrar empleados. Sin embargo, la situación demográfica no es la ideal para este tipo de posturas. La oferta de empleo se está convirtiendo en una amenaza para el futuro empresarial. Ahora *el poder está en el candidato*.

❖ *“Mi producto tiene buena marca y con eso es suficiente”.*

Una buena marca de distribución hace mucho en favor de una empresa ya que la mente humana suele relacionarlo con una empresa de éxito, pero esto es algo complementario.

El mercado de candidatos laborales ha sufrido muchos cambios, pero uno de los más importantes seguramente sea el cambio de valores. Ahora, su elección suele ir relacionada con algunos de estos ítems:

- » *Imagen corporativa*. Se refiere a la marca comercial propiamente dicha, como comentábamos es algo complementario.
- » *Valores de la organización*. Hace hincapié en la ideología de la empresa, su compromiso social, etc. Por ejemplo, si nosotros sabemos que esa empresa, por muy conocida que sea, emplea prácticas de explotación infantil, será mucho menos atractiva. No queremos que se nos relacione con eso.

- » *El boca a boca.* ¿Cuál es la experiencia de trabajar en “x” empresa? Necesitamos que la percepción que tengan esté bien gestionada, sino ésta hablará por nosotros.
- » *Sentimiento de pertenencia.* Muy relacionado con lo anterior. El grado de compromiso que tienen los empleados condicionará mucho nuestra imagen corporativa. No tenemos que ser sólo los mejores atrayendo, sino también asegurando que podemos retenerlos.

❖ *“La gestión de la marca se hace hacia fuera de la organización”.*

Por supuesto que hay que prestar atención a los agentes externos que afectan a la percepción que tiene el mercado laboral de nosotros (medios de comunicación, universidades, asociaciones profesionales, etc.). No obstante, no podemos olvidar los agentes internos que nos ayudan a garantizar la imagen que queremos transmitir.

❖ *“Gestionar mi marca como empleador es gestionar mi «recruiting»”.*

Pensar que el *EB* va sólo relacionado con el proceso de reclutamiento y selección es un error. La marca de empleador va un punto más allá de eso, aunque es cierto que el *recruiting* tiene que ser el eslabón principal en la estrategia de marca. Es el primer contacto que tendrán los candidatos con la empresa.

❖ *“Para mejorar la marca basta con una buena campaña publicitaria”.*

No podemos limitar nuestras acciones en una única dirección. Si bien hay que atender a la imagen de la marca y la emisión de mensajes que damos como empleador, también tenemos que ser coherentes. Podemos relacionar esto con el tercer error del que hablábamos anteriormente.

BLOQUE 3. ANÁLISIS DE CASOS REALES DE USO DE EMPLOYER BRANDING.

Este bloque tiene como propósito demostrar cómo se está aplicando el *EB* en muchas empresas y que nos ayude a conocer cuáles son las técnicas que han empleado. También se quiere hacer ver como algunas malas actuaciones de las empresas en relación con sus empleados han provocado un perjuicio para la marca, tanto empleadora, como comercial.

3.1. Casos reales de buen uso de *EB*

3.1.1. Vodafone

El Observatorio de Comunicación Interna busca dar a conocer iniciativas y buenas prácticas de comunicación interna de empresas para que puedan intercambiarse entre los departamentos de Recursos Humanos.

En esta línea, decidieron crear los Premios a las mejores Prácticas de Comunicación Interna. En su primera edición (2008), el premio a “Campaña de Marketing Interno” fue para *Vodafone*. Ese año llegaron a los 15 millones de clientes en el país y decidieron no limitarse a una simple felicitación al área comercial o a un sencillo comunicado a la plantilla.

Vodafone seleccionó un día y decidieron dedicarlo a mostrar su gratitud a sus empleados por haber conseguido ese ambicioso objetivo. Algunas de las acciones que llevaron a cabo fueron:

- ❖ A las personas que se trasladaban hasta las oficinas en el autobús que Vodafone ponía a su servicio se encontraron con que la carrocería del vehículo estaba serigrafiada con los nombres de todos los empleados, según Luna Arocas (2017), en ese momento contaba con casi cuatro mil trabajadores.
- ❖ Siguiendo con la idea de los nombres, al llegar a las oficinas pudieron ver que había una lona gigante en la fachada en la que ponía: “Y gracias a ti, ya somos 15 millones de clientes” nuevamente junto a los nombres de todos los compañeros.
- ❖ Dentro de las oficinas había ejemplos de carácter matemático de lo que supone haber alcanzado el objetivo de comercialización. Por ejemplo, “Nuestros clientes puestos en fila recorrerían la distancia entre Cádiz y Copenhague”.
- ❖ Al llegar a su mesa tenían un marco de fotos en el que ponía “Hay noticias para imprimir y enmarcar mira en tu correo electrónico”. Vodafone había realizado una campaña de *mailing* interno indicándoles que aparecían en prensa. Cuando entraban en el enlace que les facilitaban aparecía la colaboración que habían hecho con el diario nacional *Cinco Días* con el

titular “Gracias a sus empleados, Vodafone supera los 15 millones de clientes”. Después, cada trabajador recibió una copia del ejemplar personalizada con su nombre.

La campaña fue todo un éxito para la compañía de telefonía móvil. En primer lugar, consiguió sorprender a sus trabajadores y les dio un recuerdo que podían conservar sobre el agradecimiento que sentía la empresa por el trabajo desarrollado. Con esto consiguieron aumentar el compromiso organizacional de los colaboradores y la confianza en que el trabajo que estaban haciendo obtenía resultados y esto era valorado.

Por otro lado, pese a que la gran parte de las acciones fueron realizadas de forma interna hubo otras que podían ser apreciadas por personas ajenas a la organización, como por ejemplo la idea de “tunear” la carrocería del autobús. De esta forma, estas personas externas a la empresa pudieron ver como *Vodafone* reconocía el esfuerzo que realizaban sus trabajadores.

Finalmente, han conseguido que una organización a nivel nacional como lo es el Observatorio de la Comunicación Interna le otorgase en su día un premio por esta campaña de *branding interno* obteniendo así un reconocimiento a nivel nacional que respalda a la empresa de cara a futuros candidatos.

3.1.2. Mercadona

La cadena de supermercados de origen valenciano indica a través de su memoria anual del 2023 que es una empresa que apuesta por las personas que forman parte de su plantilla reconociendo que el éxito del proyecto empresarial es gracias a ellos.

Actualmente Mercadona cuenta con una plantilla de más de 100.000 personas, habiendo contratado en el último año alrededor de 5.000 personas.

Pese a que como se ha comentado anteriormente el salario no es uno de los atributos que más destacan los trabajadores a la hora de elegir un puesto de trabajo, Mercadona decide destacar en esta materia respecto a su competencia. La empresa es conocida por su distribución de beneficios entre los empleados. En 2023 supuso un reparto de 600 millones de euros suponiendo un aumento del 50% respecto al 2022.

Siguiendo con los salarios, la organización tiene un salario neto que oscila en el último ejercicio entre los 1.356€ y los 1.686€ (en función de la antigüedad). Con respecto al salario mínimo interprofesional (SMI) en España supone un incremento de entre un 17% y un 59%. Este incremento es inferior que en el periodo 2022, pese a que han subido los salarios ya que el SMI ha subido también. Desde enero 2024 han incrementado 3,1% debido a la subida del Índice de Precios al Consumo, tal y como habían acordado con los representantes de los trabajadores.

Mercadona participa activamente en la negociación colectiva habiendo llegado al acuerdo de un nuevo Convenio Colectivo de aplicación desde enero de 2024.

En relación con la conciliación, existían quejas ya que el personal de las Colmenas (dedicado a los pedidos online) y del área logística no tenían las mismas condiciones que el personal de tiendas. En concreto, estos últimos disfrutaban de ocho fines de semana libres al año, mientras que los otros no. Actualmente se iguala esta condición. Además, otra medida que han tomado respecto a la conciliación ha sido aumentar a un mes el permiso por nacimiento de hijo a todos los empleados.

El Modelo de Calidad Total de Mercadona apuesta por la igualdad, la calidad en el empleo y el respeto. Desde 2010 tienen un Plan de Igualdad propio que se va adaptando a los cambios normativos que se van presentando.

Interesante es el Protocolo de actuación de violencia de género (desde 2013), tanto en España, como en Portugal que va un paso más allá. Esta actuación de *EB* ofrece ayuda dando asesoría legal, asistencia y/o asesoramiento psicológico. Desde 2013 pertenece al grupo de Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género y en Portugal desde 2020 al Pacto Empresarial con la Violencia.

En su proyecto por la integración y diversidad, la empresa mantiene acuerdos. En concreto se destaca que desde 2019 tiene un convenio con Fundación ONCE para dar trabajo a personas con distintas discapacidades. También colabora con la Fundación Capacis, formada por jóvenes con discapacidad intelectual, quienes son los encargados del mantenimiento de los jardines urbanos que tienen en varias tiendas. Todo esto le ha hecho pertenecer por cuarto año consecutivo a ranking *Diversity Leaders* del *Financial Times* ocupando el puesto 136 de las 850 del ranking.

En cuanto a diversidad de género, el 61% de la plantilla está formado por mujeres. El 47% de ellas ocupan puestos de responsabilidad directiva habiendo accedido más de 1.200 de ellas a puestos de mayor responsabilidad durante el último año.

Otro punto que destacar por parte de Mercadona es su apuesta por la formación de sus empleados. Por un lado, a los nuevos trabajadores en el Plan de Acogida se les da instrucciones respecto a Prevención de Riesgos Laborales y Seguridad Alimentaria. La formación inicial dura alrededor de 6 meses incluyendo módulos específicos sobre la cultura de la empresa.

La etapa formativa no se vincula únicamente a los primeros meses de trabajo, si no a toda la vida laboral del trabajador poniéndolo al día sobre nuevos avances ayudándole a estar actualizado o bien simplemente para informar que líneas está siguiendo la empresa haciéndoles estar más conectados y, en palabras de la empresa, incrementando su “orgullo de pertenencia” al grupo.

En concreto, en 2023 se han invertido más de 100 millones de euros en formación, lo que supone alrededor de 1.000 euros de media por trabajador.

Por otro lado, los trabajadores se sienten escuchados. Como hemos comentado con anterioridad, una de las herramientas de comunicación interna clave es la Intranet. Por ello, Mercadona ha venido desarrollando durante los últimos años una aplicación *Activo2* en la que se informa al conjunto de trabajadores sobre los objetivos que se van consiguiendo, noticias importantes, etc. A su vez, los propios empleados también pueden comentar y ya están viendo como algunas de sus propuestas respecto a la aplicación han sido escuchadas.

Otro punto para resaltar es la preocupación que existe por la seguridad y salud en el trabajo. Tienen un Sistema de Prevención propio que está especializado en establecer un claro plan de actuación para evitar comportamientos que pongan en riesgo a los trabajadores, detectar situaciones peligrosas y procedimiento en caso de emergencia.

En esta materia se han destinado 27,6 millones de euros frente a los 27 millones empleados en 2022. Pese a esto ha subido el porcentaje de incidencias respecto al ejercicio anterior pasando de un 28,78‰ a un 29,42‰. También ha aumentado la duración media de las bajas de 44 días frente a los 29 días de 2022.

Para finalizar, quiero comentar que desde 2018 Mercadona está implantando un nuevo modelo de oficinas. Este nuevo concepto supone una mayor colaboración entre los trabajadores. Algunas de las características que incluye son:

- Taquillas inteligentes que la plantilla de oficinas puede controlar desde su teléfono móvil.
- Comedor para trabajadores con una oferta de comida variada y completa.
- Zonas exteriores con jardines para los descansos.

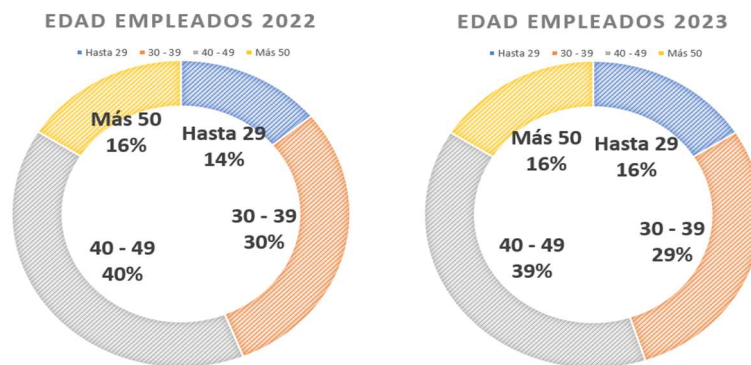
Visto todo esto, podemos determinar que Mercadona es una empresa que ha avanzado mucho en los últimos años en cuanto al *endomarketing*. A este nivel, según indican en su página web, las condiciones laborales de Mercadona han sido reconocidos por las OIT.

En este aspecto, en mi opinión lo más interesante es que los empleados pueden ver como esta formación que reciben, les ayuda a evolucionar en su carrera profesional, algo que como hemos visto anteriormente es uno de los factores clave para las personas a la hora de elegir un trabajo. En el 2023 más de dos mil trabajadores han conseguido promocionar a puestos de mayor responsabilidad gracias a la formación.

Por otro lado, me parece una buena idea que a lo largo de la memoria incluyan fotografías de algunos empleados identificándolos con su nombre. En este sentido, en la memoria 2022 le dedicaron un breve espacio a despedirse a la jefa de gabinete de presidencia por su jubilación tras 49 años de servicio.

Todo esto, aparte de reconocimientos, ha convertido a Mercadona en las empresas más atractiva por parte de los universitarios para trabajar en el sector que ocupa, así lo indica la 7ª edición de Merco Talento Universitario. Eso último se confirma al ver las edades de los trabajadores de Mercadona en el gráfico 3.1 ya que el tramo de edad que más ha aumentado desde el ejercicio anterior ha sido en el de jóvenes (hasta 29 años).

Gráfico 3.1. Comparación edad de empleados 2022 vs 2023.



Fuente. Obtenido de Memoria Anual 2022 y Memoria Anual 2023 de Mercadona

3.1.3. Caja Rural de Soria

Caja Rural de Soria nació con la forma jurídica de cooperativa de crédito en 1960 con el objeto social de realizar y fomentar el crédito agrario y cooperativo en el sector agrario, forestal y ganadero. En palabras de la propia entidad “la Caja quiere ser un auténtico agente de cambio social”.

Caja Rural de Soria ha recibido el certificado de Empresa Familiarmente Responsable (EFR). Este reconocimiento lo obtienen empresas que destacan en las medidas que adoptan para proporcionar una buena conciliación familiar y laboral.

Según su memoria de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de 2022 cuenta con una plantilla de 233 empleados y son “el principal activo de la empresa”. En cuanto a la distribución por sexos es bastante paritaria 52% mujeres y 48% hombres frente al 45% y 55% respectivamente del 2017. De estos el 92% de los trabajadores de la entidad tienen un contrato indefinido.

Caja Rural de Soria es una empresa en la que las personas quieren entrar a formar parte de su equipo. En los últimos dos años han comenzado a trabajar más de 10 personas, todos ellos recién graduados y muchos de ellos tras haber realizado las prácticas en empresa allí.

En la siguiente tabla se enumeran algunas de estas medidas implantadas que hacen que Caja Rural de Soria sea calificada como Empresa Familiarmente Responsable.

Tabla 3.1. Prácticas EFR Caja Rural de Soria (CRS).

CALIDAD DE EMPLEO		
Premio a la dedicación	Seguro accidente de CRS	Seguro accidentes convenio
Seguro hospitalización ACUNSA	Fondo de compensación de accidentes de tráfico	Préstamos de vivienda y consumo
Jubilaciones parciales	Plan de pensiones para empleados	Desconexión digital
APOYO A LA FAMILIA		
Ayuda a estudios hijos/empleados	Cheque pañal	Cheque guardería
Complemento de pensiones	Seguro de vida voluntario	Cesta navideña
CONCILIACIÓN		
Ayuda a maternidad	1 día más de vacaciones	1 día más de licencia
Jornada de 8 a 15 de lunes a viernes		

Fuente. Elaboración propia a partir de memoria de RSC de CRS 2022.

Además, es una empresa que fomenta mucho la formación, no solo para cuestiones de tipo estrictamente laboral (Mifid, LCCI, venta de seguros), sino también a nivel de igualdad. Por ejemplo, entre 2021 y 2022 se han realizado más de 1.000 cursos suponiendo en este último año más de 68.000 euros.

De cara al exterior la empresa también revalida su posición como agente social a través de la iniciativa *Teaming* que consiste en que 1 euro de la nómina mensual de cada uno de los empleados que lo deseen irá destinada a la recaudación de fondos para causas sociales.

3.2. Casos reales de mal uso de EB.

3.2.1. Amazon

Amazon es una multinacional tecnológica fundada por Jeff Bezos (el tercer hombre más rico del mundo) en 1994. Se dedica básicamente al comercio vía online, pero desde hace unos años ha ido incorporando servicios, como *streaming*, producción de series y películas, inteligencia artificial, etc.

En este caso, me gustaría hablar de Amazon para mostrar un *mal ejemplo* de EB.

La empresa sufrió hace unos años un revés en la imagen que proyectaba ya que algunos de sus empleados, en concreto conductores, se veían obligados a orinar en botellas de plástico por los agobiantes tiempos que se le exigía a la hora de realizar los repartos.

En un principio la empresa negó que esto fuera así, pero finalmente tuvo que reconocerlo. Esto provocó una crisis en la imagen que proyectaba la gigante tecnológica.



Para intentar enmendar esta situación, Amazon lanzó diferentes campañas mostrando los beneficios que obtenían muchos empleados al trabajar allí. Por ejemplo, encontrar empleo tras ser parado de larga duración o la posibilidad de ascenso dentro de la empresa, entre otras.

En 2022 Amazon ha sido reconocida como *Top Employer* en España, es decir, ha sido destacada como empresa en la que existe calidad en el entorno laboral y oportunidades de formación que ofrecen a sus empleados.

Lamentablemente, el pasado mes de mayo de 2023 tres empleados y repartidores presentaron una demanda colectiva contra la empresa por la misma situación y aquí en España, una subcontrata de Amazon en Gipuzkoa y Sevilla dieron en abril comienzo a una huelga indefinida.

En 2024 la situación no ha mejorado, ya que LAB (sindicato) ha acusado a Amazon de hacer una “caza de brujas” con los trabajadores que en su día decidieron secundar las huelgas.

Figura 3.1. Concentración de trabajadores de Amazon en Bilbao.



Fuente. Ferreras, B. (2024)

Todo esto unido a una mala política de retribución, un ambiente de trabajo tenso donde se fomenta una competitividad entre compañeros para nada sana hace que la tasa de abandonos no deseados en Amazon durante el año 2021 se duplicara según expone Kim (2022) para *Business Insider*.

3.2.2. Google

Durante un tiempo trabajar en las oficinas de Google era como un sueño. El lema de la compañía es que sus trabajadores debían sentirse en la oficina como en casa. Había muchos artículos sobre el nuevo modelo empresarial con espacios abiertos, al aire libre, zonas comunes donde intercambiar impresiones con otros compañeros, etc. Era un espacio que te ofrecía todo lo que pudieras necesitar las 24 horas del día.



No obstante, parece ser que actualmente esos beneficios que ofrecían ya no son percibidos así por los empleados. Ken Waks, antiguo empleado de Google indicaba que tantas comodidades dirigidas hacia los empleados estaban destinados totalmente a mantenerlos prácticamente todo el día en las oficinas, teniendo de esta manera jornadas extenuantes. No sólo eso, en una entrevista que hizo a *Fortune*, revista económica, indicaba que los trabajadores no ganaban comisiones hasta obtener al menos doce mil dólares en ventas porque según indicaba su coordinador “es la cantidad con la que se cubren los beneficios que les brindaban”, por tanto, sentían como que ellos mismos estaban pagando esas mejoras de las que tanto se hablaban.

Tras la pandemia, cuando los trabajadores tuvieron que volver a las oficinas, muchos de esas ventajas con las que contaban desaparecieron sin previo aviso alegando tener que ahorrar en costes cuando se anunciaban beneficios de más de dos mil millones de dólares en 2022. No sólo esto, desde 2023 se han producido más de trece mil despedidos con la misma argumentación.

Relacionado con los despedidos, otra de las situaciones que se están denunciando es la forma que tienen de comunicarlos. Muchos de los despedidos se enteraron de ello por correo electrónico, o bien al pedir ayuda al no poder iniciar sesión en sus dispositivos como le cuentan algunos exempleados bajo anonimato a CNN.

Otros empleados, como Diane Hirsh, ingeniera sacan a la luz una reducción en los incentivos. La nueva política salarial sumada a los despedidos masivos está provocando un descenso en el compromiso que sienten los empleados hacia la empresa.

En resumidas cuentas, Google ha sido durante mucho tiempo el ideal de empresa donde trabajar por todas las ventajas que tenían sus empleados, pero de hace unos años a ahora la imagen de su marca empleadora está cayendo en picado por los despidos masivos y el cambio en la política salarial.

No obstante, se debe tener en cuenta que muchas personas, en su mayoría jóvenes, deciden apostar por esta empresa porque su marca comercial sigue siendo muy potente. A pesar de esto, la rotación de empleados sigue creciendo por la cantidad de despidos que existen y el compromiso de sus trabajadores es cada vez menor.

3.2.3. Tesla

Tesla, empresa estadounidense dedicada a la fabricación y venta de automóviles eléctricos, está sufriendo varios problemas de índole laboral.

Se conoce que, de forma generalizada, los empleados de Tesla no están satisfechos con su situación laboral. Las puntuaciones de satisfacción en diferentes webs de empleo han caído estos últimos años. En el ránking de LinkedIn en el 2018 consiguió colocarse en TOP 5 de empresas para trabajar, sin embargo, al año siguiente bajo hasta el puesto 16.

Muchos de los trabajadores actuales ya no recomiendan a sus familiares o conocidos trabajar en la empresa, en el 2017 el 71% lo recomendaba ahora no llega al 50%.

Todo esto viene por la mala reputación que se está ganando su CEO, Elon Musk. Desde hace unos años viene haciendo despidos masivos que en algunos casos han supuesto hasta el 9% de la plantilla. Business Insider publicó la experiencia de algunos trabajadores y todos coincidían en que se creaba un ambiente laboral tóxico, con jornadas laborales extenuantes a nivel físico y mental.

En 2020, en plena pandemia, el magnate decidió desafiar el protocolo establecido por las autoridades en Estados Unidos y abrió la planta de Tesla en California exponiendo a sus trabajadores al contagio al hacerlos volver a trabajar.

Durante este 2024, ante la bajada de facturación, se produjeron nuevos despidos masivos. En esta ocasión, los ahora exempleados se encontraron con una carta calificada como “fría, ni si quiera los chats de IA son así”. El periódico AS publica partes de la carta:

“Se ha llevado a cabo una cuidadosa revisión de sus restricciones laborales permanentes y de su función. Se ha determinado que no existe ningún ajuste razonable que le permita desempeñar las funciones esenciales de su puesto en su función.

El siguiente paso en el proceso ha sido una búsqueda alternativa de empleo (AJS). Esto es para informarle de que no hemos identificado ninguna vacante para la que parezca cualificado.

Por lo tanto, le informamos de que tenemos la intención de concluir el proceso de AJS en este momento. Como no hemos identificado un puesto alternativo disponible, comenzaremos a procesar su separación del empleo con Tesla, con efecto a partir de...”

Obviamente, esta forma de realizar los despidos ha sido ampliamente criticada.

Como consecuencia, la empresa está comenzando a tener problemas para encontrar empleados cualificados. Por ejemplo, en Alemania está teniendo dificultades en este aspecto. Dadas las condiciones laborales que ofrece y que se conocen se enfrenta a la dificultad de atraer candidatos y a la salida masiva de trabajadores, por ello la empresa se está viendo obligada a tener que contratar fuera del país.

No solo eso, debido a la reputación de su líder, otras empresas que también pertenecen a él se están enfrentando a la misma problemática. Cuando Elon Musk se puso al frente de Twitter, ahora X, hubo una salida masiva de trabajadores por las declaraciones que hizo el CEO sobre las jornadas a las que se iban tener que enfrentar para modernizar la plataforma.

Además, se ve que su imagen como empleador no es lo que más preocupa al magnate tecnológico ya que declaró que si los trabajadores se iban no le importaba.

BLOQUE 4. CONCLUSIONES

En los últimos años se han podido ver unos claros cambios en la tendencia del mercado laboral y también en las prioridades de la sociedad. Por ello, el área de Recursos Humanos se ha convertido en un área estratégica para la mayor parte de las empresas.

En esta línea, es relevante gestionar la marca de empleador que podemos resumirlo muy brevemente como aplicar las herramientas del marketing al entorno laboral. De esta forma se consigue por un lado atraer candidatos potenciales y, por otro lado, retener el talento dentro de la organización gracias a la fidelización que se consigue de su parte.

A través de la revisión bibliográfica se ha podido determinar cuáles son las herramientas de las que se disponen y que mayor éxito generan a la hora de dar a conocer la estrategia de *EB*. Entre ellas, las que más funcionan, sobre todo de cara al sector joven, son las social media. Es una forma dinámica de mostrar cuál es la cultura empresarial, qué es lo que está haciendo la organización por sus trabajadores, cómo los valora, si ha sido premiada de alguna forma, etc.

Cabe resaltar que si se tiene una buena gestión de la marca empleadora los costes de reclutamiento y selección se ven reducidos. La empresa consigue que los candidatos que se adhieran a la oferta de trabajo tengan clara la empresa en la que van a trabajar, cuales son sus estrategias, y atraerá a los mejores.

Por otro lado, en el presente trabajo se ha analizado de forma cualitativa cuatro casos reales de estrategias de *Employer Branding*.

En primer lugar, se han destacado ejemplos de buena estrategia de marca empleadora:

- » De *Vodafone* se destaca el buen canal de comunicación interna del que disponen dejando claros cuáles han sido los objetivos de ventas desde el principio. Además, con la campaña de agradecimiento han conseguido reforzar el sentimiento de pertenencia y fidelidad de sus empleados.
- » En el caso de *Mercadona* desde sus inicios se ha esforzado por hacerse un hueco en el mercado laboral consiguiendo a través de mejoras de su estatus como empleadora ser la opción más deseada por parte de los universitarios para trabajar en el sector distribuidor según la 7ª edición de Merco Talento Universitario.
- » Desde un punto de vista más local *Caja Rural de Soria* sabe aprovechar muy bien la fuente de reclutamiento externa que tiene a través del sector estudiantil apostando por los universitarios en prácticas que tiene, incrementando el compromiso afectivo de éstos con la empresa.

En segundo lugar, se han estudiado de la misma forma otras empresas que no destacan por sus estrategias de *EB*.

- » *Amazon* sufrió una caída de imagen después de que muchos de sus repartidores se quejaron de las condiciones en las que debían hacer las entregas, sumado al mal ambiente laboral y las continuas huelgas han hecho que no sea una de las empresas más deseables donde trabajar. Incluso se produjo una caída en las acciones de la empresa por lo que ha tenido que intentar mejorar estos aspectos.
- » Otro ejemplo destacable es *Google*. Pese a que fue de las primeras empresas en introducir grandes mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores, desde hace unos años ha sufrido muchos reveses en su reputación como empleadora por la nueva política de retribución y por la sensación de inestabilidad laboral ante los masivos despidos.
- » Finalmente tenemos el caso de *Tesla*, aunque podríamos hablar mejor de Elon Musk ya que parece ser que la fuente de los problemas de *EB* viene a través de su CEO. Acusan al empresario de implantar políticas abusivas en sus empresas, de no tener en cuenta la salubridad de sus trabajadores, etc. Esto está repercutiendo negativamente a la hora de encontrar candidatos en nuevas plantas.

Con este análisis he podido corroborar que tal y como planteaba al inicio del estudio la reputación que una empresa tenga como empleadora es fundamental para su funcionamiento. Como hemos podido observar una mala política afecta a nivel económico de forma inmediata, pero también afecta en el medio y largo plazo a la hora de reclutar y seleccionar trabajadores.

También se ha podido establecer que debemos tener en cuenta el tipo de estrategia comercial para que vaya en consonancia con la del *EB*. No podemos vender una imagen socialmente comprometida y que nuestros propios empleados no sean beneficiarios de ello.

Por último, me gustaría destacar la importancia del proceso de desafectación. Dos de los ejemplos analizados han cometido el mismo error a la hora de comunicar el despido a los trabajadores. Se debe entender que los trabajadores seguirán siendo embajadores de la empresa incluso cuando estos ya no pertenezcan a ella. Nuevamente volvemos al punto anterior, ¿de qué nos sirve que invirtamos en mejoras para los trabajadores si cuando termina su relación con la empresa éstos se llegan a sentir engañados?

Por tanto, una vez analizados los ejemplos y revisada la bibliografía se pueden hacer una serie de recomendaciones de cara a que las empresas hagan una buena implantación de su estrategia de *Employer Branding*.

En primer lugar, se deben esclarecer cuáles son los objetivos empresariales. Seguidamente, es esencial desarrollar una buena estrategia de comunicación interna, con ello conseguiremos, por un lado, retener el talento y por otro lado, conocer bien las necesidades de la empresa. En tercer lugar, es necesario que haya una buena coordinación entre los objetivos de los diferentes niveles jerárquicos. Por último, se ha comprobado la eficacia de la utilización de las herramientas 2.0 para la difusión de la estrategia de *Employer Branding*.

Con las conclusiones extraídas en este Trabajo Fin de Grado me parecería interesante, de cara a un futuro se ahondará más en el estudio de cuáles son las redes sociales que tienen mayor impacto a la hora de difundir la marca empleadora. Cada vez los algoritmos de estas plataformas son más precisos y dependiendo de las personas a las que queremos atraer o del mensaje que queramos transmitirles serán más adecuadas unas redes u otras.

También considero interesante hacer un estudio más profundo sobre los procesos de desafectación tanto por despido, dimisión o jubilación porque estas personas tendrán sobre la empresa una imagen que más tarde reflejarán en sus conocidos siendo éstos posibles candidatos de las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia EFE. (Noviembre de 2022). Cientos de trabajadores se marchan de Twitter tras el ultimátum de Musk. *La sexta noticias*. Obtenido de https://www.lasexta.com/tecnologia-tecnoplora/redes-sociales/cientos-trabajadores-marchan-twitter-ultimatum-musk_202211186377485ddba3990001463bab.html
- Aguado, M., & Jiménez, A. (2009). *Employer Branding: la gestión de las marcas para atraer y retener talento*. Córdoba: Almuzara.
- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*. Almuzara - Colección PeopleMatters.
- América Economía. (17 de Agosto de 2015). ¿Por qué nadie quiere trabajar en Amazon? *América economía*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/articulos/por-que-nadie-quiere-trabajar-en-amazon>
- Andrés, R. (Septiembre de 2023). *Tras presentar beneficios de 2.800 millones de dólares, Google repliega: vuelven los despidos masivos*. Obtenido de Xataka: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/presentar-beneficios-2-800-millones-dolares-google-repliega-vuelven-despidos-masivos>
- Andrés, R. (Marzo de 2024). *Trabajar en Google era un sueño para muchos. El paraíso en las oficinas de las tecnológicas ahora se...* Obtenido de Xataka: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/trabajar-google-era-sueno-para-muchos-paraíso-oficinas-grandes-tecnologicas-se-desvanece>
- BBC News Mundo. (4 de abril de 2021). El escándalo de Amazon tras admitir que algunos de sus conductores orinan en botellas de plástico. *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56631854>
- Blasco-López, M., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*(44), 34-53. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>
- Bonet, M. (2006). La guerra por el talento. *Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*(19), 22-29. Recuperado el 2023, de <http://pdfs.wke.es/3/1/5/4/pd0000013154.pdf>
- Caballero, M. I., & López, S. (2020). La importancia del Employer Branding. *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, 97-114.
- Caja Rural de Soria. (30 de Noviembre de 2011). *FOES reconoce a Caja Rural con el sello "EMPRESA FOESALUDABLE" por su trabajo a favor del bienestar de sus trabajadores y su compromiso con la comunidad*.

- Obtenido de Caja Rural de Soria:
<https://www.cajaruraldesoria.com/es/node/2588>
- Caja Rural de Soria. (2017). *Memoria Responsabilidad Corporativa 2017*. Obtenido de Caja Rural de Soria:
https://www.cajaruraldesoria.com/sites/default/files/MEMORIAS-RSC/rsc_2017.pdf
- Caja Rural de Soria. (2022). *Memoria no financiera 2022*. Obtenido de Caja Rural de Soria:
<https://www.cajaruraldesoria.com/sites/default/files/MEMORIAS-RSC/EINF%202022.pdf>
- Caja Rural de Soria. (2023). *Memoria Anual No Financiera 2022*. Obtenido de https://www.cajaruraldesoria.com/sites/default/files/2023-05/EINF_2022.pdf
- Callejo , A. (Marzo de 2023). *Tesla no encuentra trabajadores cualificados para su fábrica en Alemania. ¿Por qué?* Obtenido de Foro coches eléctricos:
<https://forococheselectricos.com/2023/03/tesla-no-encuentra-trabajadores-cualificados-para-fabrica-alemania.html>
- CIPD: Intituto Certificado de Personal y Desarrollo Británico. (noviembre de 2023). *Employer Brand*. Obtenido de CIPD :
<https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/recruitment-brand-factsheet/>
- CNN. (Marzo de 2023). *Google fue un empleador muy querido durante años. Luego despidió a miles por correo electrónico*. Obtenido de CNN Tecnología: <https://cnnespanol.cnn.com/2023/03/21/google-empleador-querido-despidio-miles-correo-electronico-trax/>
- Coll, F., & López, J. F. (1 de Marzo de 2020). *Recursos Humanos: Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>
- Computrabajo. (8 de Febrero de 2021). *Netflix y su imán para atraer talento*. Obtenido de Computrabajo: <https://blog-empresas.computrabajo.com/netflix-y-su-iman-para-atraer-talento/>
- Dean, G., & Vázquez, D. (Febrero de 2024). *Los trabajadores despedidos por Google dicen que la forma impersonal en que la compañía los despidió demuestra que es "una empresa tan despiadada como cualquier otra"*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/google-tan-despiadada-como-demas-empleados-despedidos-google-1199774>
- Delgado, S., & Ena Ventura, B. (2006). *Recursos humanos (gestión administrativa del personal)*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (5 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf

- Europa Press. (20 de Enero de 2022). *Amazon es reconocido como TOP Employer 2022 en España*. Obtenido de YouTube(ES).: <https://www.youtube.com/watch?v=gMHruuB-uo4>
- 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, 32-51. doi: 10.7263/ADRESIC.010.002
- Ferreras, B. (13 de mayo de 2024). LAB acusa a Amazon de “perseguir” a los trabajadores de la planta de Trapagaran como represalia por las huelgas. *elDiario.es*. Obtenido de https://www.eldiario.es/euskadi/lab-acusa-amazon-perseguir-trabajadores-planta-trapagaran-represalia-huelgas_1_11363488.html
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 35-51. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/280114014_Human_Resources_Management_Ergonomics_Volume_VII_EMPLOYER_BRANDING_AS_A_HUMAN_RESOURCES_MANAGEMENT_STRATEGY
- Gallart, V., Callaris, L., & Sánchez, J. (2019). Concepto de marca y sus perspectivas de análisis: una revisión de la literatura. . *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*. , 23(1), 41-56. doi:<https://doi.org/10.17979/redma.2019.23.1.5454>
- García Gonzalo, C. (2019). *La estrategia de Employer Branding: objetivos y herramientas*. Obtenido de Universidad de Zaragoza: <https://zaguan.unizar.es/record/85714/files/TAZ-TFG-2019-1503.pdf>
- gd Human (G.H.) Capital. (Octubre de 2021). *Todo sobre la gestión del capital humano: qué es, claves y ventajas*. Obtenido de gd Human Capital: <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/gestion-capital-humano-empresa-ventajas>
- González, A. (Marzo de 2023). *Musk y las condiciones labores en Tesla*. Obtenido de DPL News: <https://dplnews.com/musk-y-las-condiciones-laborales-en-tesla/>
- González, D. (Mayo de 2020). *Elon Musk desafía las restricciones y ordena reanudar trabajo en planta de Tesla en California*. Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/20200512-elon-musk-desafia-restricciones-ordena-reanudar-trabajo-planta-tesla-california>
- HDS. (15 de Abril de 2023). Caja Rural de Soria impulsa su cultura corporativa entre sus más de 250 tarbajadores. *Heraldo Diario de Soria*. Obtenido de <https://heraldodiariodesoria.elmundo.es/articulo/soria/caja-rural-soria-impulsa-cultura-corporativa-mas-250-trabajadores/20230415195819363319.html>

- Izquierdo, R. (Mayo de 2024). *La carta con la que Elon Musk despidió a 14.000 trabajadores de Tesla: “Comenzaremos a procesar su separación”*. Obtenido de Diario AS: <https://as.com/actualidad/sociedad/la-carta-con-la-que-elon-musk-despidio-a-14000-trabajadores-de-tesla-comenzaremos-a-procesar-su-separacion-n/>
- Jiménez, A. (2011). *Employer Branding en España: situación y perspectivas*. Observatorio de recursos humanos. Obtenido de https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/11109_ObservatoriodeRRHH_IEB.pdf
- Jiménez, A., Hillier-Fry, C., & Díaz, J. (2008). Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. *PeopleMatters*, 2.15. Obtenido de https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Internacional/Gestión%20del%20Talento%20Global_HDBR_0811.pdf
- Jobber, D. (2007). *Fundamentos de marketing*. Madrid: McGraw-Hill.
- Junta de Castilla y León. (s.f.). *Certificado EFR. Empresa familiarmente responsable*. . Obtenido de Junta de Castilla y León - Familia, mujer, adicciones.: <https://familia.jcyl.es/web/jcyl/Familia/es/Plantilla100Detalle/1246988963464/Evento/1237540249957/Texto>
- Kim, E. (27 de Mayo de 2022). Los empleados de Amazon están dimitiendo a un ritmo que duplica el de los últimos años, sobre todo por los bajos salarios y el aumento de la competencia, según documentos internos. *Business Insider*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/amazon-pierde-cada-vez-empleados-no-quiere-perder-1066701>
- López del Villar, C., & al, e. (2018). El desarrollo de las soluciones Fintech en España. *ICADE. Revista de la Facultad de Derecho*.(101). doi:<https://doi.org/10.14422/icade.i101.y2017.002>
- Luna Arocas, R. (2017). *Gestión del talento: de los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento*. . Madrid: Pirámide, D.L.
- Mercadona. (2022). *Memoria Anual 2022*. Obtenido de <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2022.pdf>
- Mercadona. (2023). *Memoria Anual 2023*. Obtenido de <https://info.mercadona.es/document/es/descargar-memoria.pdf>
- Mercadona. (09 de mayo de 2024). Mercadona, reconocida por los universitarios como la empresa más atractiva para trabajar en el sector distribución. Obtenido de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-reconocida-por-los-universitarios-como-la-empresa-mas-atractiva-para-trabajar-en-el-sector-distribucion/news?idCategoriaSeleccionada=1470731344453>
- Morales, E., Ariza , A., & Morales, A. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista de fomento*

social. Unviersidad Loyola.(271), págs. 309-321.
doi:<https://doi.org/10.32418/rfs.2013.271.1700>

Naciones Unidas (ONU). (Diciembre de 2023). *Más del 75% de la población mundial tiene un teléfono celular y más del 65% usa el internet.* Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2023/12/1526712>

Nestlé. (s.f.). *Empresa. Nestlé.* Obtenido de Nestlé: <https://empresa.nestle.es/es>

Otero, A. (25 de Mayo de 2023). Ni ir al baño: demanda colectiva de repartidores de Amazon, obligados a orinar en botellas por no poder parar en ruta. *Motorpasion.* Obtenido de <https://www.motorpasion.com/industria/ir-al-bano-demanda-colectiva-repartidores-amazon-obligados-a-orinar-botellas-no-poder-parar-ruta>

Parte (de la) Chana, C. (2018). *Evolución histórica de los Recursos Humanos. Departamentalización y profesionales que lo integran.* Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Obtenido de <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/97005/4/TFG.%20Cynthia%20de%20la%20Parte%20Chana.%20RLL%20y%20RRHH.pdf>

Ramírez , R., Espindola , C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Restauración News. (20 de Febrero de 2023). *NH, premio Randstad a la empresa hotelera más atractiva para trabajar.* Obtenido de Restauración News: <https://restauracionnews.com/2015/04/nh-premio-randstad-a-la-empresa-hotelera-mas-atractiva-para-trabajar/>

Ribes, G., Perello, M., & Herrero, A. (2018). *Dirección de Recursos Humanos. Gestión de personas.* Valencia: Universitat Politècnica de València. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/113116/IPP-Ribes%3bPerelló%3bHerrero%20-%20Dirección%20de%20recursos%20humanos.%20Gestión%20de%20personas.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Rivera-García, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas Económicas y Contables)*, 58-71. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>

Salso, J. (29 de Julio de 2016). *¿Employer Branding? 10 lecciones del branding de Apple.* Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/employer-branding-10-lecciones-del-de-apple-javier-salso/?originalSubdomain=es>

Smith, K. (Abril de 2019). *116 estadísticas interesantes de las redes sociales.* Obtenido de Brandwatch: <https://www.brandwatch.com/es/blog/116-estadisticas-de-las-redes-sociales/>

Talent Street. (8 de Abril de 2016). *El caso de Starbucks: cómo convertir a los empleados en los mejores embajadores de marca.* . Obtenido de Talent

Street by equipos&talento:
<https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2016/04/08/el-caso-de-starbucks-como-convertir-a-los-empleados-en-los-mejores-embajadores-de-marca/533/>

Tomás, O. (2024). *Gestión de Recursos Humanos: definición, objetivos y funciones*. Obtenido de Grupo Castilla:
<https://www.grupocastilla.es/gestion-recursos-humanos-definicion-objetivos-funciones/>

Unily. (s.f.). *Unily*. Obtenido de Unily. Unite your enterprise:
<https://www.unily.com>

Universia. (Noviembre de 2018). *¿Por qué Google no deja de perder empleados?* Obtenido de Universia: <https://www.universia.net/mx/actualidad/vida-universitaria/que-google-deja-perder-empleados-1162461.html>

Verano, D., & de la Parte, C. (2018). *Evolución histórica de los RRHH: departamentalización y profesionales que lo integran*. Obtenido de Universidad de las Palmas:
<https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/97005/4/TFG.%20Cynthia%20de%20la%20Parte%20Chana.%20RRLL%20y%20RRHH.pdf>