



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales**

Trabajo Fin de Grado

**Grado en Administración y dirección de
empresas**

**La Marca Empleadora como Estrategia de
Negocio: De la Promesa a la Experiencia Real**

Presentado por:

Emil Cirjaliu Mitroi

Tutelado por:

Pablo Francisco Hernández Gutiérrez

Valladolid, 7 de julio de 2025

RESUMEN

Este trabajo analiza cómo debería implementarse una estrategia de Employer Branding alineada con la cultura organizacional y orientada a atraer, motivar, comprometer y fidelizar talento en un entorno de cambio constante. Parto de la evolución del área de Personas hacia un enfoque estratégico centrado en las personas, incorporando tendencias como la digitalización, la personalización de la experiencia y el uso de tecnologías aplicadas al talento.

Profundizo en el Employer Branding como reflejo real de la identidad organizativa a lo largo del ciclo de vida del talento, más allá de su función comunicativa. A partir de la revisión teórica, casos prácticos y buenas prácticas, propongo un modelo propio en cinco pasos que articula cultura, propuesta de valor y experiencia vivida por las personas en la organización.

Palabras clave: Employer Branding, Propuesta de Valor, Experiencia, Ciclo de vida del Talento, Cultura Organizacional, Inbound Talent, Digitalización

ABSTRACT

This paper analyzes how an Employer Branding strategy should be implemented in alignment with organizational culture and aimed at attracting, motivating, engaging, and retaining talent in a context of constant change. I begin by examining the evolution of the People area toward a strategic, people-centered approach, incorporating trends such as digitalization, experience personalization, and the use of technologies applied to talent management.

I explore Employer Branding as a genuine reflection of organizational identity throughout the talent lifecycle, going beyond its communicative function. Based on theoretical review, practical cases, and best practices, I propose a five-step model that integrates culture, value proposition, and the actual experience of people within the organization.

Keywords: Employer Branding, Value Proposition, Experience, Talent Lifecycle, Organizational Culture, Inbound Talent, Digitalization.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Ámbito de estudio, interés y justificación	2
1.2. Objetivos del trabajo	3
1.3. Metodología empleada	4
2. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN Y LA GESTIÓN DE PERSONAS	5
2.1. Dirección y gestión de personas	5
2.1.1. <i>Clásica: Administración de personal</i>	5
2.1.2. <i>Bienestar y las Relaciones Humanas: Gestión del personal</i>	6
2.1.3. <i>Gestión del Talento: el talento comienza a convertirse en cultura</i>	6
2.1.4. <i>De la promesa a la experiencia real: el talento importa de verdad</i>	7
2.2. Tendencias consolidadas: Tecnología y Personas	9
2.2.1. <i>Digitalización y automatización</i>	9
2.2.2. <i>Metodologías ágiles</i>	10
2.2.3. <i>Employee Experience Platforms (EXP)</i>	11
2.2.4. <i>People Analytics</i>	12
2.2.5. <i>Inbound Talent: enamorar antes de contratar</i>	13
3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DEL EMPLOYER BRANDING	14
3.1. Definición y evolución del Employer Branding	14
3.2. Elementos básicos del Employer Branding	16
3.2.1. <i>Employee Centricity “El centro son las personas”</i>	16
3.2.2. <i>Employee Value Proposition</i>	17
3.2.3. <i>Employee Experience</i>	26
4. BARRERAS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPLOYER BRANDING AUTÉNTICA	31
5. PROPUESTA FINAL: MODELO INTEGRADOR DE EMPLOYER BRANDING	32
6. CONCLUSIÓN	40
7. PROSPECTIVA	42
8. BIBLIOGRAFIA	42

1. INTRODUCCIÓN

La importancia del departamento de Personas ha experimentado una evolución muy significativa a lo largo de las últimas décadas, pasando de ser un área enfocada meramente en tareas administrativas hacia una función estratégica que impulsa el éxito organizacional.

En sus inicios, la administración de personal se centraba meramente en tareas operativas como la contratación, el control de asistencia y el cumplimiento de normativa laboral. Sin embargo, con el tiempo, las organizaciones comenzaron a darse cuenta de la importancia del capital humano, lo que llevó a la incorporación de prácticas más sofisticadas orientadas al desarrollo y bienestar de las personas trabajadoras.

Según Ulrich (1997), el área de Personas debe actuar como un socio estratégico del negocio, no solo gestionando procesos, sino influyendo en la transformación organizacional. Esta visión ha sido reforzada por fenómenos recientes como la escasez global de talento cualificado o el cambio generacional, que obliga a las organizaciones a ofrecer no solo un salario competitivo, sino preocuparse también de su desarrollo, motivación, compromiso y fidelización. Además, la creciente diversidad generacional y cultural en la fuerza laboral ha impulsado la necesidad de políticas que fomenten ambientes de trabajo inclusivos, flexibles y orientados al bienestar integral.

En este contexto, la Employer Branding (EB) emerge como una estrategia clave en la atracción y fidelización del talento. Ya no es suficiente ofrecer condiciones laborales atractivas; sino que las organizaciones han de construir una identidad sólida y diferenciadora que las posicione como empleadores de referencia. El EB integra aspectos como la cultura organizacional, la experiencia y la propuesta de valor combinado con el uso de canales digitales para potenciar la imagen de la empresa en el mercado laboral.

Este trabajo nace del interés por entender cómo las empresas pueden consolidarse como empleadores de referencia, y cómo estrategias como la Employee Value Proposition (EVP) y la Employee Experience (EX) pueden convertirse en auténticas palancas de transformación. Parafraseando a Arquímedes, quien afirmó *"dadme una*

palanca y moveré el mundo", podríamos decir que, en el contexto organizacional actual, la EVP y la EX son precisamente esas palancas capaces de movilizar el talento, generar compromiso y posicionar a la empresa como referente en un mercado laboral cada vez más competitivo.

1.1. **Ámbito de estudio, interés y justificación**

El presente trabajo se enmarca en el área de la gestión estratégica del talento humano, centrándose en el rediseño de la experiencia de la persona empleada y la construcción de una marca empleadora sólida. En un contexto donde el capital humano se ha consolidado como principal fuente de ventaja competitiva (Chiavenato, 2011; Dessler, 2014), resulta imprescindible analizar cómo las organizaciones están adaptando sus políticas para atraer, desarrollar y fidelizar a los perfiles profesionales más demandados.

El interés por este tema surge de observar en mi día a día laboral la tendencia creciente en las personas por no elegir una empresa únicamente por el salario o la estabilidad, sino por la cultura, el propósito y la calidad de su experiencia diaria. Esta transformación en las motivaciones laborales ha sido ampliamente documentada en estudios recientes (Jiménez & Aguado, 2017; Rodríguez-Tarodo, 2018) y plantea nuevos desafíos para los equipos de Gestión de Personas, que ahora actúan como diseñadores de experiencias y embajadores de marca.

La justificación del trabajo radica, por tanto, en la necesidad de comprender y aplicar estrategias innovadoras, como el EB, el Inbound Talent o el diseño de la EVP para mejorar la competitividad organizacional. En un mercado laboral tecnológicamente disruptivo, las nuevas generaciones demandando que desaparezca el modelo clásico de contratación de personas y la escasez de talento e incluso la contratación deslocalizada, obliga a las empresas a diseñar una propuesta de valor y una experiencia y percepción perfectamente integrable en un modelo efectivo que permita gestionar la atracción y el compromiso del talento.

En definitiva, este trabajo busca analizar la importancia del EB como un factor estratégico clave para la atracción y fidelización del talento, evaluando su impacto en la

competitividad de las empresas y explorando las mejores prácticas para su implementación efectiva en el contexto actual.

1.2. Objetivos del trabajo

Objetivo general

El objetivo principal de este trabajo es comprender cómo se debería abordar una estrategia de Employer Branding alineada con la cultura organizacional y orientada a atraer, comprometer y fidelizar talento, en un contexto caracterizado por el cambio constante, la digitalización y el protagonismo creciente de las personas. Sobre este análisis, estructuro un modelo práctico en cinco pasos que sintetiza los contenidos trabajados. El objetivo es que este modelo sea claro, aplicable y útil para diseñar estrategias que integren cultura, propuesta de valor y experiencia real de las personas dentro de la organización.

Objetivos específicos

- Analizar la evolución del área de Personas, desde una función administrativo y operativa hacia un rol estratégico centrado en las personas como eje de valor.
- Identificar las tendencias tecnológicas consolidadas que impactan en la gestión del talento y potencian la función del Employer Branding como palanca de atracción y fidelización.
- Analizar los elementos clave del Employer Branding y su vínculo con la cultura organizativa, así como su impacto a lo largo del ciclo de vida de la persona empleada.
- Reflexionar sobre las principales barreras y resistencias que enfrentan las organizaciones al poner en marcha una estrategia de marca empleadora, con especial atención a los factores culturales, estructurales y de liderazgo.

1.3. Metodología empleada

El presente trabajo se ha desarrollado a partir de una metodología cualitativa basada en la revisión documental. Para ello, he analizado fuentes académicas y profesionales vinculadas a la gestión de personas, el desarrollo de la marca empleadora y la transformación de los Recursos Humanos hacia un enfoque estratégico.

Revisión documental

Como punto de partida, llevé a cabo una revisión documental amplia, combinando textos académicos de referencia con publicaciones profesionales, estudios técnicos y casos de empresas reconocidas por su forma de gestionar el talento. Esta fase me permitió recoger no solo marcos teóricos sólidos, sino también prácticas reales que muchas organizaciones ya están aplicando con buenos resultados.

Criterios de selección y análisis

Para seleccionar las fuentes, me centré en su relación directa con los objetivos del trabajo y en su capacidad para aportar una visión clara y actual sobre la transformación del área de Personas. Este es un tema que estoy abordando en profundidad en el máster que estoy realizando, lo que me ha proporcionado una base sólida de contenidos teóricos y casos prácticos que han sido clave para orientar el análisis. Combiné publicaciones académicas con contenidos técnicos y profesionales, prestando especial atención a aquellas fuentes respaldadas por autoría reconocida o por entidades con trayectoria en el ámbito del talento. También consulté informes de consultoras, blogs especializados y otros recursos divulgativos que ofrecieran una perspectiva práctica y cercana a la realidad de las organizaciones. Aunque prioricé documentos recientes, también revisé enfoques previos que me ayudaran a entender cómo ha evolucionado la gestión de personas hasta llegar al momento actual.

Al revisar las fuentes, me interesó especialmente identificar enfoques que no solo fueran conceptualmente sólidos, sino también aplicables. Esta perspectiva me permitió extraer buenas prácticas y aprendizajes clave para construir una estrategia de marca empleadora realista y alineada con los desafíos actuales.

Limitaciones

Soy consciente de que este trabajo presenta algunas limitaciones. No he llevado a cabo una investigación de campo, ni entrevistas, ni una validación empírica del modelo propuesto. Sin embargo, he procurado contrarrestar esa ausencia con una revisión documental rigurosa, incorporando ejemplos reales y referencias actuales que aportan solidez, coherencia y utilidad práctica a la propuesta desarrollada.

2. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN Y LA GESTIÓN DE PERSONAS

La gestión de personas ha evolucionado desde un enfoque meramente administrativo durante la Revolución Industrial, donde las personas trabajadoras eran vistas como recursos funcionales del sistema productivo. Con el paso del tiempo, y especialmente en el siglo XXI, este enfoque ha dado lugar a un modelo estratégico que reconoce su valor como socios activos de la organización. Factores como la transformación digital, la irrupción de nuevas generaciones (Millennials y Generación Z) y el auge de valores como la sostenibilidad y el propósito, el área de Gestión de Personas se centra en el talento, la motivación, la autonomía y la alineación con los valores corporativos y la sostenibilidad Luna Arocas (2017).

2.1. Dirección y gestión de personas

2.1.1. *Clásica: Administración de personal*

Durante la Revolución Industrial, el papel que hoy conocemos como Gestión de Personas tenía poco que ver con el cuidado de las personas. En ese entonces, la gestión del personal se centraba en aspectos puramente administrativos, como calcular salarios, controlar jornadas y asegurar el cumplimiento de normas básicas de seguridad e higiene. En este contexto, las personas trabajadoras eran vistas como engranajes dentro de la maquinaria productiva (Chiavenato, 2011), desprovistas de individualidad o potencial, y gestionadas con estilos de liderazgo predominantemente autoritarios o paternalistas.

Esta visión funcionalista del trabajo marcó a generaciones enteras, especialmente a los Baby Boomers, que crecieron en un entorno en el que el trabajo era sinónimo de estabilidad y obediencia más que creatividad y participación. Sin embargo, en esta etapa

comenzaba a nacer, aunque tímidamente, la nueva disciplina del management o también conocido como, dirección de empresas. A partir de ella, emergieron las primeras reflexiones sobre la importancia de administrar no solo los procesos, sino también a las personas, reconociendo su impacto en los resultados organizacionales.

2.1.2. Bienestar y las Relaciones Humanas: Gestión del personal

Con el paso del tiempo, las empresas comenzaron a mirar más allá de la productividad comprendieron que al valorar a las personas, cuidar su bienestar emocional y motivarlas influía directamente en su rendimiento. Este cambio fue impulsado por la teoría de las relaciones humanas, cuyo principal exponente fue Elton Mayo, a través de los célebres experimentos de Hawthorne. Sus investigaciones demostraron que cuando las personas se sienten escuchadas y valoradas, su rendimiento mejora significativamente (Mayo, 1933).

A raíz de estas ideas, las empresas comenzaron a implementar sistemas de incentivos, reconocimiento y desarrollo, dando origen a prácticas más humanas como la formación, la selección estratégica de personal y los programas de motivación. Estas acciones marcaron el inicio de una gestión centrada en el factor humano, aunque aún con un alcance limitado y más centrado en la operativa que en una visión integral.

2.1.3. Gestión del Talento: el talento comienza a convertirse en cultura

En esta etapa el área de Gestión de Personas deja definitivamente de ser un simple departamento operativo para convertirse en un verdadero socio estratégico. Si bien, siguen preocupándose por la productividad, también comprendieron que el verdadero valor está en las personas que la conforman y que cuidándolas se obtienen mejores resultados. El talento comenzó a considerarse un recurso escaso y valioso, y la empresa comprendió que debía gestionarlo de forma activa a través de la cultura corporativa, el desarrollo profesional y el liderazgo inspirador (Ulrich, 1997).

Con la necesidad de cuidar más a las personas, comienza a implementarse planes de desarrollo profesional y sistemas de gestión basado en competencias con beneficios

tanto materiales como inmateriales, así como un equilibrio entre la motivación intrínseca y extrínseca.

La implementación de estos nuevos sistemas, dan paso a evaluaciones de desempeño más profesionales con sistemas de compensación justa. Se comienza a valorar no solo los resultados alcanzados, sino también cómo se alcanza, como el trabajo en equipo, la innovación, el compromiso o el liderazgo. Además, es habitual que las organizaciones realicen encuestas de clima laboral, aunque no todos los años, no solo para medir el grado de satisfacción, sino para identificar puntos de mejora en el entorno de trabajo y tomar decisiones basadas en datos reales y en la voz de las personas empeladas.

La dirección empresarial también evoluciona con mandos intermedios y equipos directivos asumiendo con mayor responsabilidad su papel como líderes. Son cada vez más conscientes de que liderar no es solo gestionar tareas, sino inspirar, guiar y desarrollar el potencial de sus equipos (Senge, 1990).

Además, la tecnología también empezó a tomar protagonismo y la automatización de tareas repetitivas y la digitalización de la información permitieron liberar tiempo y recursos para enfocarse en lo que realmente importa, las personas.

2.1.4. De la promesa a la experiencia real: el talento importa de verdad

¿A quién no le gustaría formar parte de un equipo donde el talento realmente se valora, donde no es solo un discurso, sino algo que se siente y se vive cada día?

En las fases anteriores, nos encontrábamos con estilos de liderazgo que, aunque se presentaban como modernos o participativos, en realidad escondían dinámicas autoritarias y relaciones de poder poco saludables, líderes que hablaban de colaboración, pero actuaban desde la imposición.

Llegar a esta nueva fase no es fácil, lo cierto es que alcanzar este nivel implica abrazar unos principios sólidos y actuales, donde lo que realmente importa es el valor que aporta cada persona, sin importar su edad, género, nacionalidad u origen, solamente importa el talento y valor que es capaz de aportar.

Aunque muchas organizaciones quieren creer que ya están en esta etapa, la realidad es que son menos de las que parece. Para algunas, es una meta a largo plazo, si es que creen realmente en eso; para otras, es solo una imagen idealizada; y para muchas, lamentablemente, se trata más de una fachada que de un reflejo auténtico de su cultura. Lo cierto es que las empresas que sí han llegado hasta aquí tienen en común haber construido una marca empleadora fuerte y coherente, lo que hoy conocemos como EB. Si algo define a estas organizaciones es que la mentalidad de talento está completamente integrada en su dirección y no se trata solo de hablar de liderazgo transformador, sino de desarrollarlo de verdad, con directivos recibiendo formación continua en habilidades blandas, inteligencia emocional, escucha activa y liderazgo inclusivo. No lideran desde la distancia, sino desde el ejemplo, desde el acompañamiento constante. La empresa se compromete genuinamente con impulsar a cada persona, se crean entornos seguros, donde el error se entiende como parte del aprendizaje y el desarrollo profesional no es un privilegio, sino una responsabilidad compartida. Se fomenta el aprendizaje continuo, la movilidad interna, la innovación y la autonomía.

En esta etapa, la evaluación tradicional pierde sentido y en su lugar, surge la autoevaluación consciente, la autorreflexión y la autogestión. Cada persona toma las riendas de su desarrollo, alineando sus metas personales con los objetivos de la organización y el compromiso va mucho más allá de lo contractual, por primera vez, se respira un engagement auténtico. En esta etapa la formación y el desarrollo pasa a ser completamente individualizado ya que cualquier formalización excesiva será vista como un mecanismo de control o presión innecesario. La retribución aun siendo importante, pasa a un segundo plano, ganando poder la compensación total.

Podemos decir que esta etapa representa un salto cualitativo y cuantitativo respecto a la anterior. Es una transformación profunda que va desde la estructura hasta la esencia y las empresas que logran alcanzarla no solo mejoran su rendimiento y reputación, sino que se convierten en referentes.

Lo ideal de esta etapa es que cada persona siente que pertenece, que su voz cuenta, que su trabajo tiene un propósito real y se convierte en embajador de la marca, no porque se lo pida, sino porque lo siente.

2.2. Tendencias consolidadas: Tecnología y Personas

En el nuevo escenario de la Gestión de Personas, la revolución digital está cambiando profundamente la forma en que las empresas se relacionan con las personas. Herramientas como la inteligencia artificial, el análisis de datos, las plataformas colaborativas o las redes sociales ya no son solo recursos tecnológicos, sino que están abriendo las puertas a una nueva etapa para los departamentos de Personas.

La tecnología, bien aplicada, se ha convertido en una aliada para anticiparse a los cambios, atraer y enamorar al talento más adecuado, fidelizar a las personas clave y construir una propuesta de valor que realmente marque la diferencia.

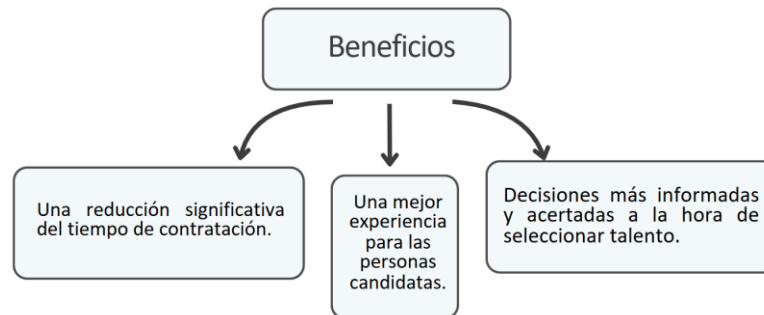
En las próximas líneas se aborda brevemente las nuevas tendencias en el departamento de Personas y Talento, porque el tema daría para un estudio completo, por cómo estas tecnologías están impactando de forma directa en la gestión del talento. Un impacto tan profundo que, pronto, dejará de tener sentido hablar de Tecnología y Personas como mundos separados, sino que ambos serán piezas clave, interconectadas y estratégicas, en la forma de entender la cultura organizativa del presente y del futuro.

2.2.1. Digitalización y automatización

La transformación digital ha supuesto un cambio radical en la forma de trabajar permitiendo la automatización y centralización de tareas que antes requerían tiempo, intervención manual y seguimiento constante. Tecnologías como el Cloud Computing o los sistemas especializados en la gestión del talento, como los ATS (Applicant Tracking System) o los LMS (Learning Management System) están redefiniendo la forma en que trabajamos. Además, herramientas como los chatbots para entrevistas iniciales o el uso de inteligencia artificial en la criba curricular han agilizado notablemente los procesos de selección, haciéndolos más rápidos, precisos y objetivos.

Esto no solo permite ganar en eficiencia, sino que libera de tareas a responsables para que puedan enfocarse en lo que realmente marca la diferencia, es decir, las personas, el talento y la estrategia.

Figura 1 *Beneficios de la digitalización*



2.2.2. *Metodologías ágiles*

Las metodologías ágiles han transformado significativamente el área de Gestión de Personas, aportando flexibilidad, rapidez y personalización a procesos que antes eran rígidos y burocráticos. Frente a los enfoques tradicionales centrados en la estandarización y la planificación a largo plazo, las metodologías ágiles promueven ciclos interactivos, feedback constante y una toma de decisiones más descentralizada.

Su aplicación en la gestión de personas ha permitido agilizar procesos como la selección de personal, la evaluación del desempeño y la formación, adaptándolos mejor a las necesidades inmediatas del negocio y mejorando la experiencia de la persona empleada.

Si bien, no sustituyen del todo a los modelos tradicionales, especialmente en procesos regulados o estratégicos, las metodologías ágiles ofrecen una herramienta poderosa para alinear la gestión del talento con los retos actuales del entorno laboral. Su integración equilibrada mejora tanto la eficiencia como el compromiso de las personas en la organización.

Figura 2 *Ventajas y desventajas de las Metodologías Ágiles*

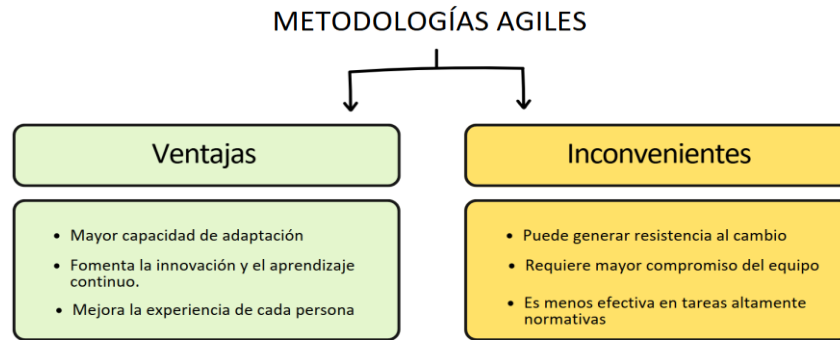
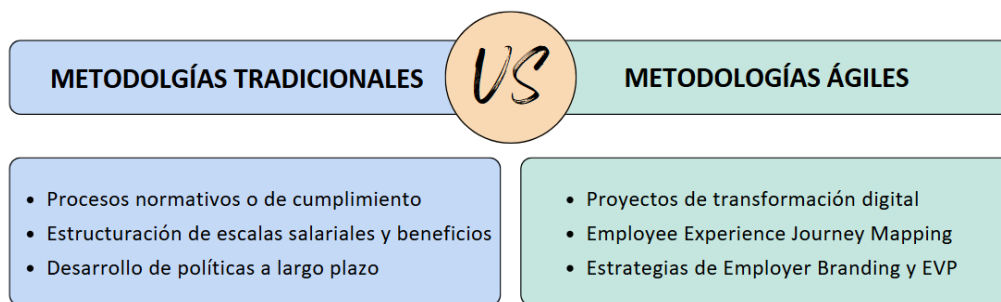


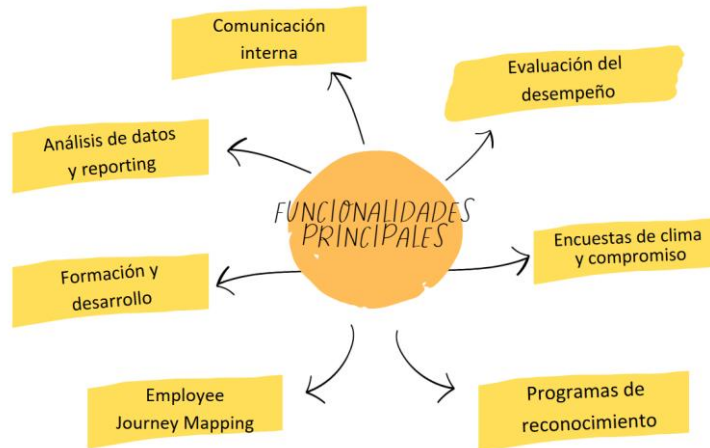
Figura 3 *Metodologías tradicionales VS Ágiles*



2.2.3. *Employee Experience Platforms (EXP)*

Las Employee Experience Platforms (EXP) son plataformas digitales diseñadas para crear, gestionar y mejorar la experiencia de las personas a lo largo de todo su ciclo de vida en la empresa. Se apoyan en la tecnología para ofrecer una experiencia más personalizada, ágil y basada en datos. Estas herramientas no se limitan a un área concreta, sino que integran funcionalidades transversales que abarcan todos los momentos del Employee Journey e integran funcionalidades muy completas, desde la comunicación interna, evaluación del desempeño, formación online, programas de reconocimiento y encuestas de clima laboral. Todo ello permite ofrecer experiencias ajustadas a las características individuales de cada persona, según su puesto, etapa profesional o perfil.

Figura 4 Funcionalidades principales de EXP



Por tanto, no son solo herramientas tecnológicas, sino palancas estratégicas que permiten diseñar experiencias laborales más humanas, eficientes y coherentes al integrar comunicación, desarrollo, reconocimiento y análisis en un solo ecosistema.

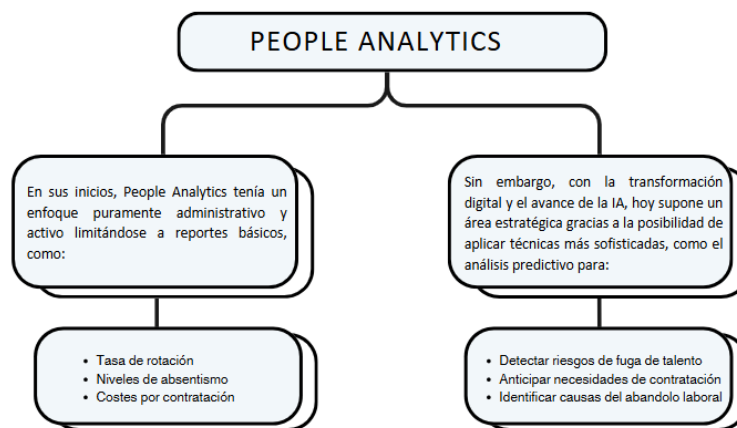
2.2.4. People Analytics

La función del área de Gestión de Personas ha pasado de ser operativa a jugar un papel estratégico en el negocio, impulsada en gran parte por la incorporación de la analítica de personas, también conocida como People Analytics. Esta disciplina permite a las organizaciones tomar decisiones relacionadas con la gestión del talento basándose en datos concretos, dejando atrás las suposiciones o percepciones subjetivas.

Gracias a la digitalización y a tecnologías disruptivas, la analítica de datos ha evolucionado de simples reportes a herramientas predictivas capaces de anticipar necesidades de contratación, detectar riesgos de fuga de talento o evaluar el impacto de la formación en el desempeño. Su principal objetivo es convertir los datos en conocimiento útil que permita tomar decisiones más acertadas, optimizar recursos, mejorar la transparencia y generar entornos laborales más saludables.

En resumen, se trata de una nueva forma de gestionar personas, integrando tecnología, estrategia y visión humana para construir organizaciones más inteligentes, adaptables y centradas en las personas.

Figura 5 Comparación People Analytics

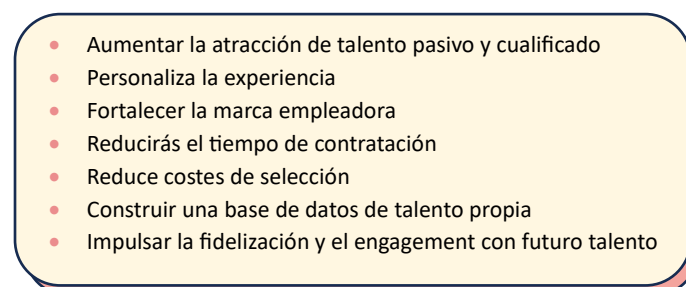


2.2.5. Inbound Talent: enamorar antes de contratar

En esta misma línea, la evolución tecnológica también ha impactado de forma decisiva en los procesos de atracción del talento. El modelo tradicional de reclutamiento ha dado paso al Inbound Talento o Recruitment, una metodología que, inspirada en el marketing digital, prioriza la atracción del talento ideal a través de contenidos relevantes, automatización y una presencia digital estratégica. Esta estrategia permite conectar con personas de forma no intrusiva, generando interés genuino por la empresa incluso antes de que la persona decida postularse.

El embudo de reclutamiento se sitúa especialmente en las primeras fases del Employee Journey, potenciando la marca empleadora y personalizando la experiencia desde el primer contacto. Gracias al uso de herramientas tecnológicas y comunicaciones automatizadas, se logra acompañar al talento de forma continua y alineada con sus intereses, construyendo así una experiencia más humana, fluida y coherente con los valores organizacionales.

Figura 6 Objetivos del Inbound talent



3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DEL EMPLOYER BRANDING

Este apartado se propone explorar en los conceptos fundamentales que sustentan el EB, analizando su evolución y su creciente relevancia en la gestión estratégica del talento. Se abordarán los elementos clave que conforman esta estrategia, como la EVP y la EX, y se explorarán los principales modelos y teorías que permiten comprender cómo el EB influye tanto en la percepción de la persona como en la vivencia interna de quienes ya forman parte de la organización.

3.1. Definición y evolución del Employer Branding

Podríamos definir el EB como el conjunto de estrategias, políticas e iniciativas que una empresa implementa para posicionarse como un empleador atractivo en el mercado laboral. Su propósito es atraer y fidelizar al talento mediante la comunicación de una EVP que refleje la cultura, los valores y los beneficios que ofrece la organización, promoviendo una experiencia favorable a lo largo de todo el ciclo de vida de la persona empleada para situarla como centro de toda la estrategia.

Inspiración en la experiencia del cliente

El origen de la EX se comprende mejor si lo vinculamos con la transformación que han experimentado las empresas en la forma de relacionarse con su cliente. Durante décadas, el foco principal estuvo en el cliente, pero ofrecer productos de calidad no era suficiente, había que generar vínculos emocionales, experiencias positivas y fidelidad. En este marco, las empresas más preocupadas por su reputación empezaron a convertir el servicio al cliente en un elemento clave de diferenciación, buscando provocar emociones, crear comunidad y construir confianza a largo plazo.

Este mismo enfoque centrado en la experiencia se trasladó con el tiempo al ámbito interno de las organizaciones. Tal como señalan Jiménez y Aguado (2017) las empresas comenzaron a reconocer que, del mismo modo que los clientes eligen marcas con las que se sienten identificados, el talento también elige organizaciones que representa sus valores, promueven su desarrollo y les brindan una experiencia laboral satisfactoria. En esta misma línea, Rodríguez Tarodo (2018) sostiene que el EB no puede dissociarse de la

experiencia interna de las personas trabajadoras, ya que lo que viven a diario en la organización condiciona profundamente lo que proyectan hacia el exterior.

Un vistazo al pasado... y al presente

El concepto EB, impulsado originalmente por Simon Barrow y Tim Ambler, ha recorrido un camino crucial desde ser una preocupación hasta convertirse hoy en un eje estratégico de la gestión del talento. En sus orígenes hablar de marca empleadora era hablar, en realidad, de reputación empresarial, una idea ligada a la percepción externa de las organizaciones. Lo que contaba era ofrecer buenos sueldos, estabilidad y una posible carrera a largo plazo. Era un mercado donde las empresas mandaban y las personas se adaptaban.

Pero con los años, y especialmente con la llegada de internet y la digitalización se empieza a evidenciar que la imagen pública de una empresa influye en su capacidad para atraer talento, incluso cuando el salario no es diferencial. Con la "Guerra por el Talento" en los 80, las empresas comienzan a ofrecer algo más que una propuesta de valor económico, se empieza a hablar de cultura, propósito y pertenencia, un enfoque integral para atraer, enamorar y fidelizar al mejor talento (Rodríguez Tarodo, 2018).

De prometer a cumplir

En la actualidad, las personas ya no buscan únicamente un empleo, sino una experiencia laboral que esté alineada con sus valores, su propósito vital y su bienestar integral. La posibilidad de conciliar la vida personal con la profesional, acceder a oportunidades reales de crecimiento o formar parte de un entorno diverso, inclusivo y con propósito se han convertido en factores determinantes a la hora de valorar una organización como lugar para trabajar (Jiménez & Aguado, 2017).

Este cambio de paradigma ha impulsado a muchas empresas a mirar hacia dentro y preguntarse si la experiencia que ofrecen realmente coincide con la imagen que proyectan. Tal como advierte Rodríguez Tarodo (2018), el EB pierde sentido si lo que se comunica hacia fuera no refleja lo que realmente se vive dentro. Por ello, cuidar la cultura corporativa no es solo una cuestión reputacional, sino una necesidad estratégica.

Conclusión

La marca empleadora ha dejado de ser una herramienta de comunicación para convertirse en un reflejo fiel de la experiencia interna y un elemento estratégico para atraer y retener talento en un mercado donde los valores y la autenticidad importan tanto como el sueldo. Las empresas que comprendan esta evolución y la integren de forma genuina en su gestión del talento, estarán mejor preparadas para construir equipos comprometidos, motivados y alineados con su propósito.

Figura 7 Ejes clave de la evolución del Employer Branding

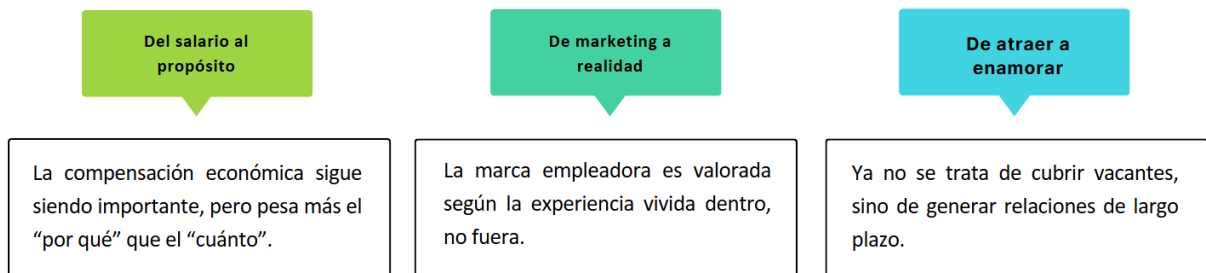
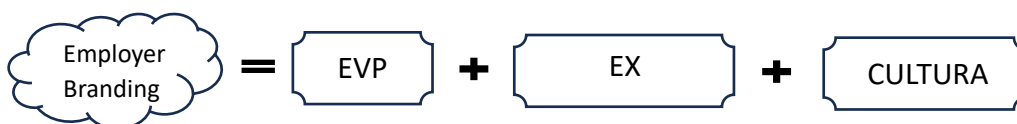


Figura 8 Componentes clave del Employer Branding

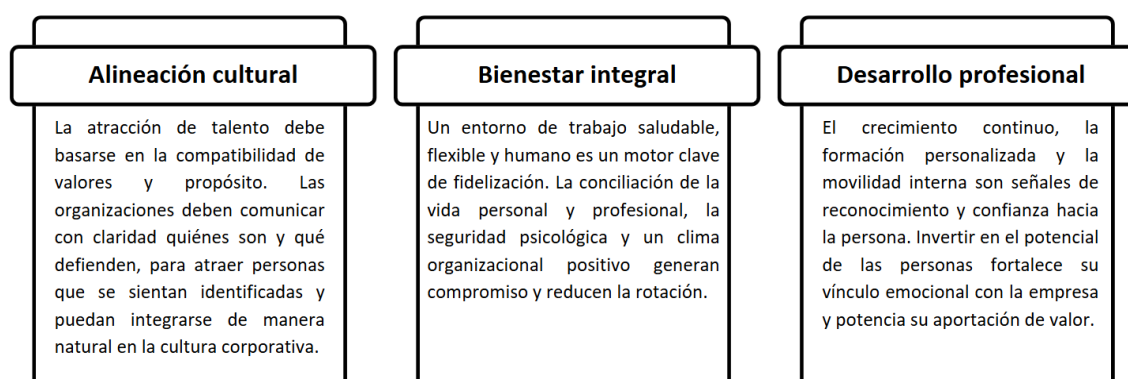


3.2. Elementos básicos del Employer Branding

3.2.1. *Employee Centricity* “El centro son las personas”

El enfoque *Employee Centricity* parte de la premisa de que toda estrategia de gestión del talento debe tener a las personas como eje central. Esta perspectiva pone el foco tanto en quienes ya forman parte de la organización como en el talento que se desea atraer, reconociendo que las personas no son recursos que se administran, sino protagonistas que se desarrollan (Chiavenato, 2011; Luna Arocas, 2017).

Figura 9 Pilares clave del Employee Centricity



Adoptar una estrategia centrada en las personas no solo mejora la experiencia laboral, sino que genera sentido de pertenencia, convirtiendo a las personas trabajadoras en embajadores de marca. Como señala Luna Arocas (2021), las organizaciones que lideran desde el talento no gestionan desde la imposición, sino desde la inspiración, promueven entornos en los que cada persona se siente valorada, escuchada y libre para aportar su potencial.

3.2.2. *Employee Value Proposition*

La EVP constituye el núcleo del Employer Branding. Se refiere al conjunto de beneficios, experiencias, oportunidades y valores que la organización ofrece, más allá del salario. Su objetivo no es solo atraer al mejor talento, sino también lograr su permanencia, compromiso y desarrollo dentro de la empresa (Rodríguez Tarodo, 2018).

Una EVP eficaz debe construirse desde la autenticidad, alineando lo que la empresa es con lo que realmente ofrece. Según Jiménez y Aguado (2009), una propuesta potente surge de escuchar a las personas, identificar lo que valoran, y plasmarlo en iniciativas tangibles que conecten con su propósito. Por ello, la EVP debe contemplar tanto beneficios materiales como inmateriales intentando alcanzar un equilibrio entre la motivación intrínseca y extrínseca.

The Valley (2021) subraya la importancia de personalizar esta propuesta según los distintos perfiles generacionales, profesionales y culturales.

Figura 10 *Beneficios materiales e inmateriales*

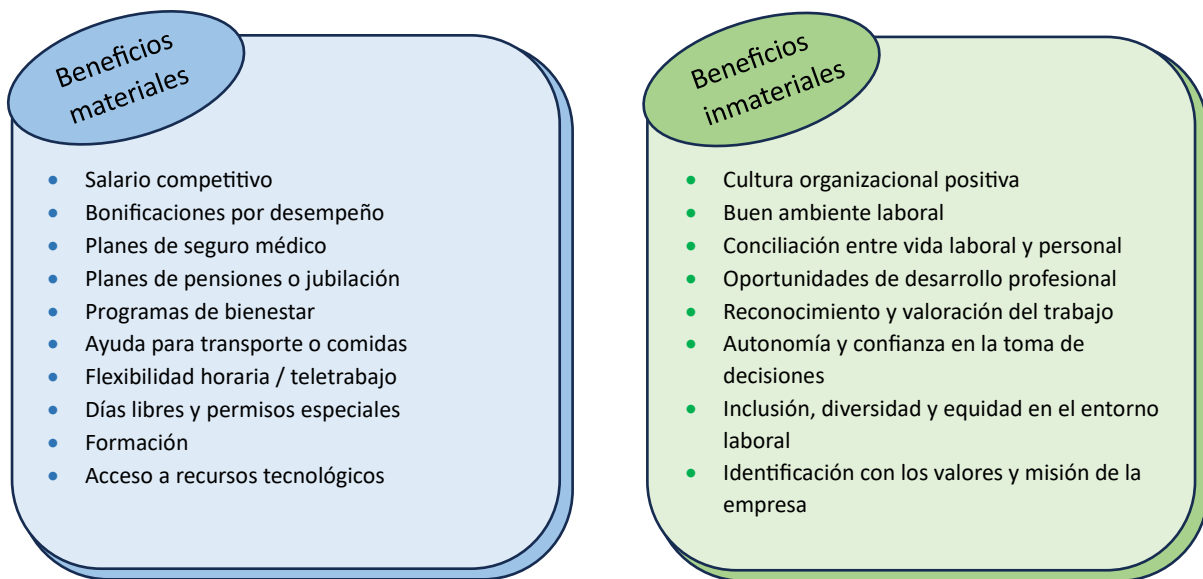


Figura 11 *Aspectos motivacionales*

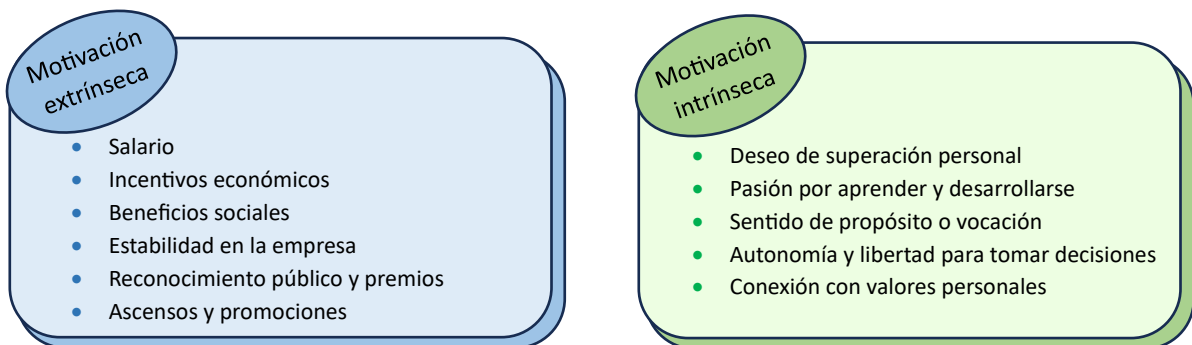


Figura 12 *Beneficios de elaborar una buena EVP*

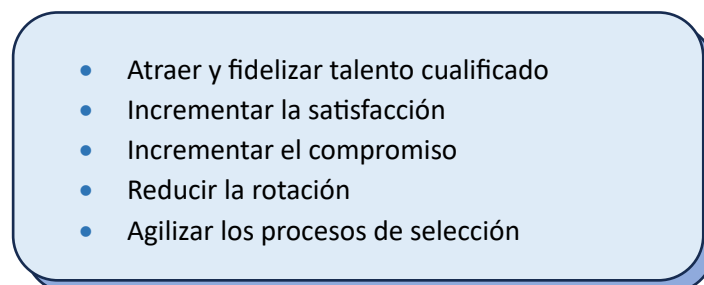
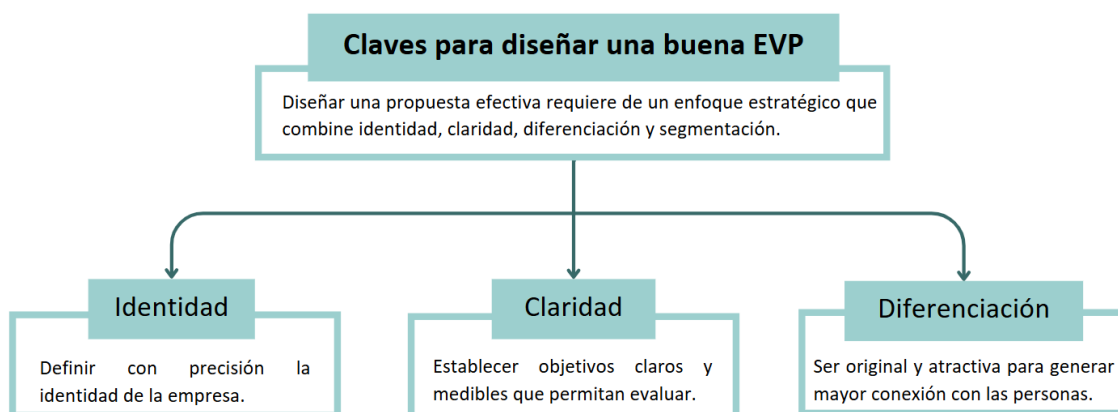


Figura 13 Las claves para diseñar la EVP



Diseñar una EVP eficaz requiere algo más que una lista de beneficios o una campaña de comunicación externa. Supone construir una propuesta coherente con la identidad de la organización, que sea percibida como auténtica y relevante por las personas que la viven. Tal como plantean Jiménez y Aguado (2017), la EVP debe conectar lo que la organización promete con lo que realmente se experimenta, generando un vínculo de confianza duradero. A continuación, se presentan las claves esenciales para su desarrollo estratégico.

1. Definir la Identidad de la Empresa: Cultura y Valores

Una EVP solo puede generar impacto si refleja con honestidad la cultura y los valores reales de la organización. Esto implica alinear lo que se comunica externamente con lo que se vive en el día a día laboral: la forma en que se lidera, se toman decisiones, se trata a los equipos y se comparte propósito. Rodríguez Tarodo (2018) advierte que una propuesta mal alineada con la realidad interna no solo pierde credibilidad, sino que puede generar desconfianza y desconexión emocional con las personas empleadas.

Por ello, más que ser llamativa o innovadora, la EVP debe ser coherente, transparente y auténtica. Debe hablar el mismo lenguaje que utilizan los líderes y los equipos, reforzando aquello que hace única a la empresa como lugar para trabajar.

Figura 14 Elementos clave para una EVP efectiva

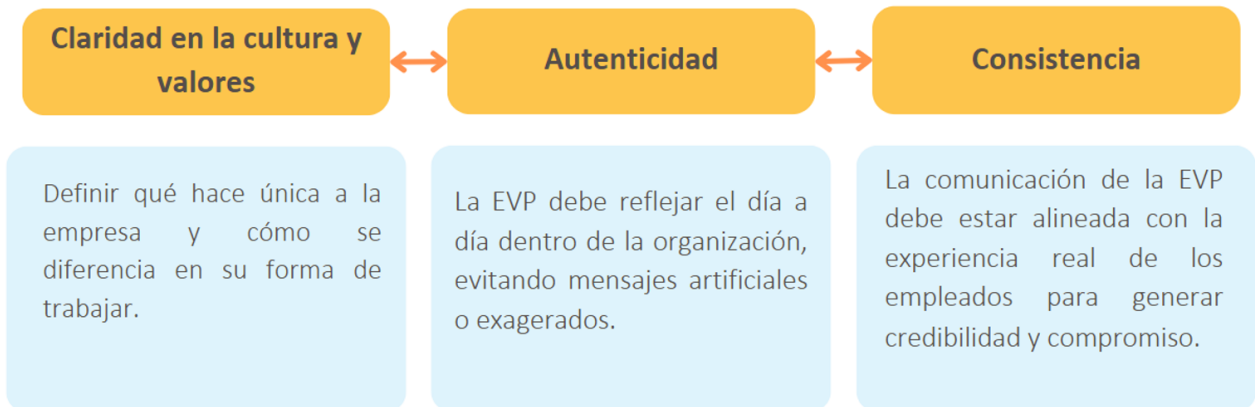
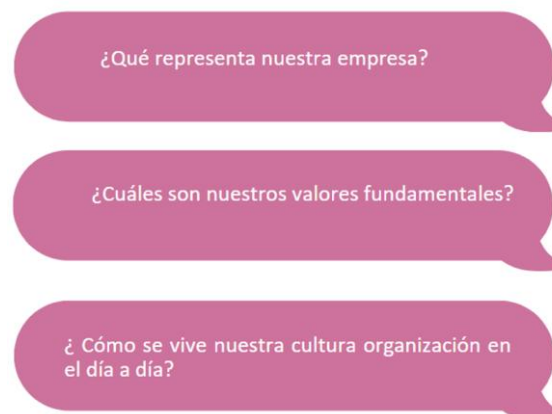


Figura 15 Preguntas clave para definir la identidad cultural de la organización



2. Establecer Objetivos: Claros y Medibles

Una EVP efectiva no puede limitarse a un mensaje colgado en la web corporativa o redes sociales. Para que tenga impacto estratégico, debe vincularse con objetivos concretos, medibles y alineados con las prioridades de la organización. Como destacan Jiménez y Aguado (2009), definir indicadores claros permite evaluar si la propuesta está generando resultados en términos de atracción, fidelización o satisfacción del talento.

Además, el seguimiento continuo de estos indicadores posibilita ajustar la estrategia cuando sea necesario, adaptándose tanto al mercado laboral como a la evolución de las expectativas del equipo humano. En este sentido, una EVP sólida no es estática, sino dinámica y capaz de evolucionar junto a la organización.

Figura 16 Monitorización de la EVP: KPIs, medición y reajuste estratégico

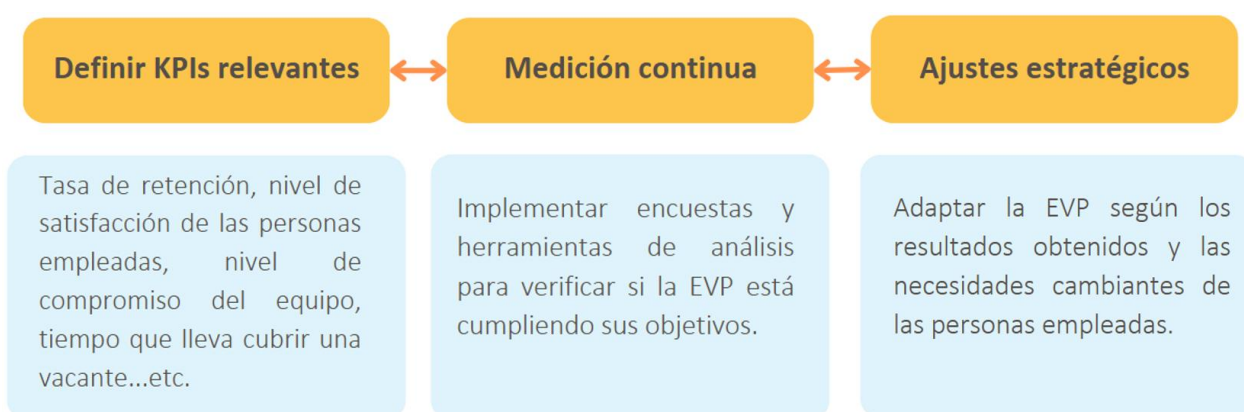
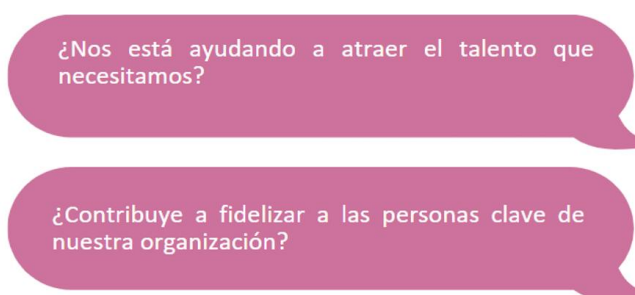


Figura 17 Preguntas clave para evaluar la efectividad de la EVP



3. Analizar la Competencia

Hoy en día, con un mercado laboral tan exigente y cambiante, no es suficiente con tener una EVP bien planteada de puertas hacia dentro. Si una empresa realmente quiere destacar como marca empleadora, también necesita levantar la vista y observar qué están haciendo los demás. Estar atentos a las tendencias del sector, a los beneficios que ofrecen otras compañías y, sobre todo, a cómo comunican su propuesta, puede abrir muchas puertas a nuevas ideas y mejoras que quizás no se habían considerado.

Ahora bien, esto no significa copiar lo que hace la competencia, no se trata de copiar lo que funciona en otras organizaciones, sino más bien de entender cómo se posicionan otros empleadores para poder inspirarnos y reforzar lo que hace única a la organización (The Valley (2021)).

A través de ese análisis, es posible identificar puntos diferenciadores, a veces pequeños, pero muy poderosos, que conectan con el talento de forma auténtica y generan un verdadero valor.

Ilustración 18. Análisis comparativo para optimizar la EVP

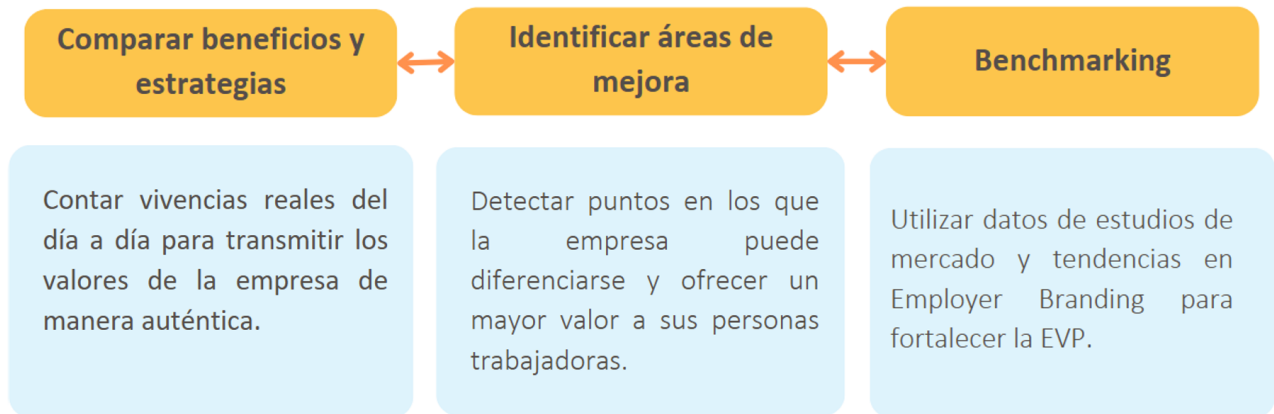
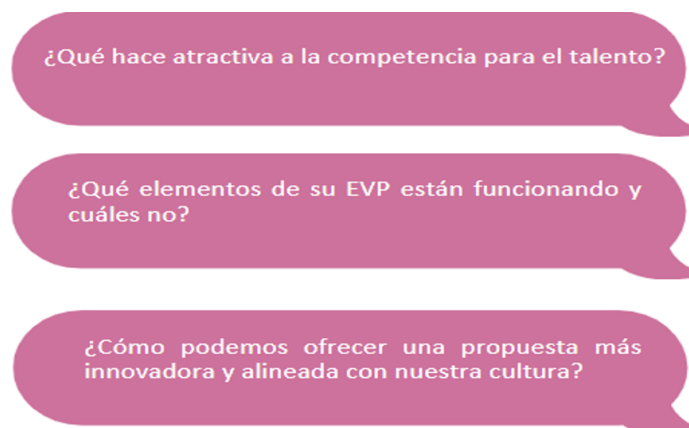


Figura 19 Preguntas clave para el benchmarking de la EVP



4. Apostar por la Creatividad y Originalidad

Para que una EVP sea realmente relevante, no puede limitarse a una lista de beneficios. La creatividad y la autenticidad son claves para hacer que esa propuesta conecte emocionalmente con quienes ya forman parte de la organización y con quienes podrían sumarse en el futuro.

Se trata de generar experiencias que inspiren, que emocionen, que cuenten historias reales de personas que trabajan en la empresa y que reflejen lo que se vive en el día a

día. También puede incluir iniciativas originales, como programas de bienestar personalizados, dinámicas que refuercen la cultura o experiencias digitales que sorprendan y hagan sentir al talento que está en el lugar correcto Luna Arocas (2021).

Figura 20 Estrategias para fortalecer la EVP de forma auténtica e innovadora

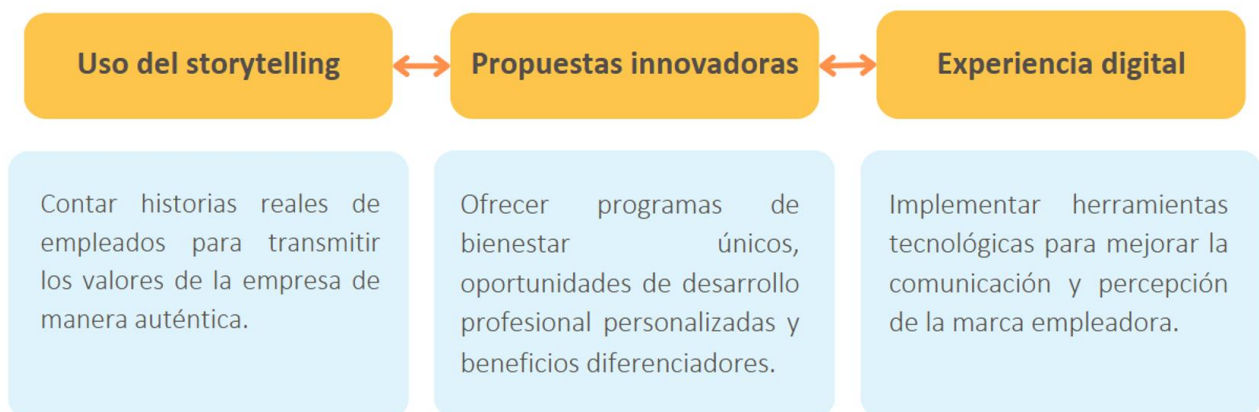
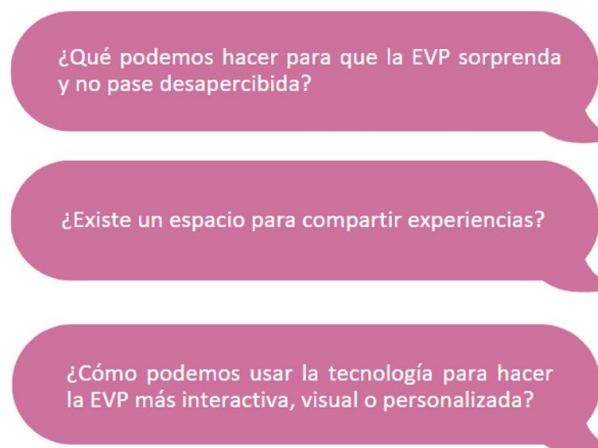


Figura 21 Preguntas para innovar y potenciar la visibilidad de la EVP



5. Segmentar la Propuesta de Valor

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta al desarrollar una EVP es la segmentación. No todas las personas dentro de una organización valoran lo mismo, ni tienen las mismas expectativas respecto a su experiencia laboral. Por eso, ofrecer una propuesta única y generalizada puede quedarse corta.

Por ejemplo, el talento junior puede valorar más oportunidades de crecimiento, formación continua y flexibilidad horaria. En cambio, el talento senior puede valorar más la estabilidad, la seguridad laboral o los beneficios adicionales relacionados con la salud y la conciliación. Además, el tipo de rol o la localización geográfica también influyen en cómo se percibe la propuesta. The Valley (2021) destaca que una EVP segmentada y personalizada es clave para generar conexión real con públicos diversos y mejorar la eficacia comunicativa.

Figura 22 EVP segmentada: diferenciación, personalización y enfoque intercultural

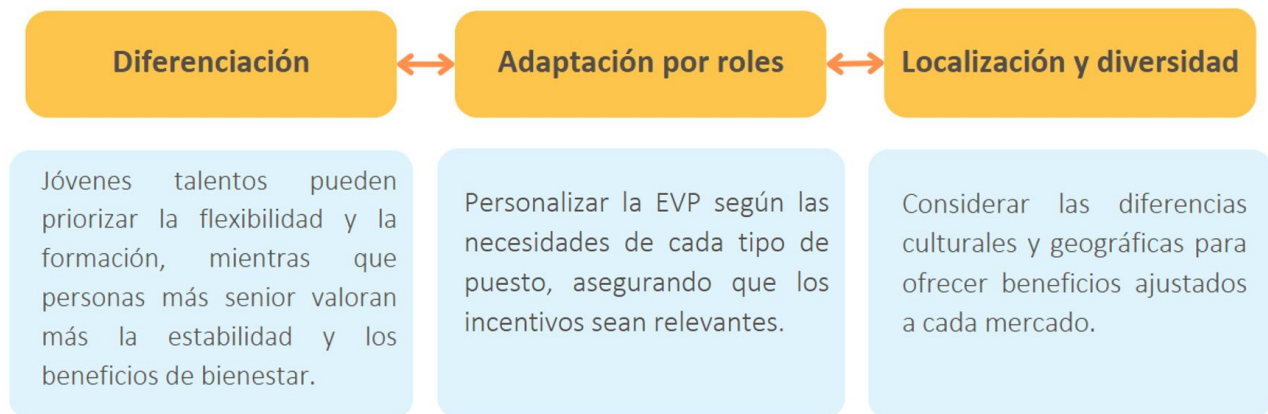


Figura 23 ¿La EVP se adapta realmente a quienes la reciben?

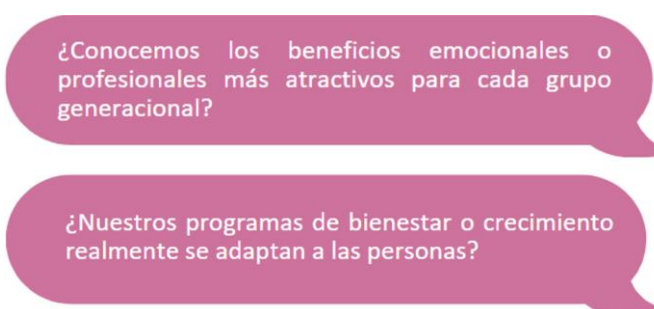


Figura 24 Atributos esenciales que conforman una EVP sólida y competitiva



Una EVP efectiva debe construirse sobre una base sólida de atributos que respondan a las necesidades reales del talento y refuercen el compromiso con la organización. Como recoge la figura, estos atributos combinan aspectos tangibles y elementos culturales, emocionales y de desarrollo personal.

Entre los factores más relevantes se encuentran la compensación justa, los beneficios sociales, la seguridad laboral y la flexibilidad. No menos importantes son las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento, el liderazgo inspirador y la cultura organizacional, que actúan como pilares de conexión emocional. Por último, una EVP sólida también debe cuidar su reputación externa, proyectando con coherencia lo que internamente se vive.

Como señalan Jiménez y Aguado (2017), una EVP no puede reducirse a beneficios económicos; debe ser una propuesta completa, humana y sostenible que conecte con las motivaciones de distintos perfiles y que impulse simultáneamente los objetivos del negocio.

3.2.3. Employee Experience

La EX se refiere a la percepción global que una persona desarrolla durante toda su relación con la organización. Inspirada en el concepto de Customer Experience, la EX cobra relevancia al demostrarse que una buena experiencia laboral tiene un impacto directo en la fidelización del talento y, en última instancia, en los resultados del negocio (Jiménez & Aguado, 2017).

Como señala Richard Branson: “Cuida de tus empleados y ellos cuidarán de tus clientes”. Esta afirmación resume el enfoque actual, donde la experiencia no se limita a procesos internos, sino que abarca la cultura, el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento y las condiciones reales de trabajo.

La EX se construye desde el EJ, como un camino que identifica los momentos clave del ciclo de vida de la persona empleada, desde la atracción hasta la desvinculación, y permite intervenir con propuestas significativas. Según The Valley (2021), herramientas como las Employee Experience Platforms (EXP) o el uso de People Analytics facilitan el diseño de experiencias personalizadas y adaptadas a las necesidades reales del talento.

Para que la EX sea efectiva, debe ser coherente con la EVP, vivida de forma constante y evaluada con datos. Luna Arocas (2021) y Whitmore (2018) coinciden en que la fidelización sostenible se logra cuando la experiencia es consistente, emocionalmente significativa y permite el desarrollo integral de la persona.

Evolución de la Employee Experience

Utilidad



¿Estamos cubriendo únicamente lo esencial?

Esta etapa representa una visión tradicional y funcionalista del trabajo. El foco está en lo operativo, es decir, que la persona esté presente y tenga lo básico para hacer su tarea. No se considera su bienestar, motivación ni aportes emocionales o creativos.

- Manual de funciones sin margen de autonomía.
- No hay comunicación bidireccional: solo órdenes.
- Horario rígido sin posibilidad de conciliación.
- Se mide asistencia, no resultados.



Productividad



¿Estamos enfocándonos solo en hacer más con menos?

Se empieza a aplicar cierta lógica de eficiencia y mejora continua. El foco pasa a ser el rendimiento, pero sin integrar aún al empleado como sujeto activo en las decisiones. El trabajo es medido por indicadores, pero no se personaliza.

- Control de tiempos y movimientos para optimizar tareas.
- Programas de formación centrados en “mejorar procesos”, no personas.
- Bonificaciones por productividad sin tener en cuenta el bienestar.
- Evaluaciones de desempeño sin retroalimentación constructiva.

Compromiso



¿Estamos conectando emocionalmente con las personas?

Se reconocen las emociones y la cultura como elementos que pueden impactar positivamente en el rendimiento. Aparecen las primeras acciones para fomentar sentido de pertenencia y satisfacción, aunque muchas aún son aisladas y reactivas.

- Encuestas de clima laboral (anuales, sin planes de acción sostenibles).
- Se define una misión y valores, pero muchas veces no se traducen en acciones diarias.
- Primeros pasos hacia liderazgo transformacional.
- Feedback limitado o unilateral.



Experiencia



¿Estamos creando una cultura centrada en las personas que invite a quedarse?

La experiencia del empleado se gestiona estratégicamente. Se analiza todo su recorrido en la empresa (Employee Journey) y se diseñan momentos que generen impacto positivo, desde antes de la contratación hasta después de la salida. La cultura se vive, el liderazgo inspira, y el entorno potencia el desarrollo.

- Espacios personalizados que reflejan identidad y valores compartidos.
- Programas de bienestar integrados en el día a día.
- Feedback continuo, bidireccional y con foco en desarrollo.
- Propuesta de valor clara, diferenciadora y coherente.
- Programas de diversidad, inclusión y flexibilidad real.
- Employer Branding fortalecido por las propias personas.
- Uso de datos (People Analytics) para adaptar las políticas al talento real.



¿Qué es el Employee Journey?

Aunque están estrechamente conectados, la EX y el EJ responden a dimensiones distintas. La EX se refiere a la percepción subjetiva que cada persona desarrolla en su paso por la organización, influida por factores como el liderazgo, el ambiente laboral o la coherencia cultural (Jiménez & Aguado, 2017). En cambio, el EJ actúa como un mapa estructurado con las etapas que atraviesa una persona en su relación con la empresa, desde la atracción inicial hasta la desvinculación.

Mientras la EX pone el foco en cómo se vive cada fase, el EJ permite a la organización diseñar y anticipar esas etapas con criterios estratégicos. En este sentido, como señala Rodríguez Tarodo (2018), el EJ se convierte en una herramienta esencial para mejorar la experiencia desde un enfoque planificado y medible, no solo reactivo o intuitivo.

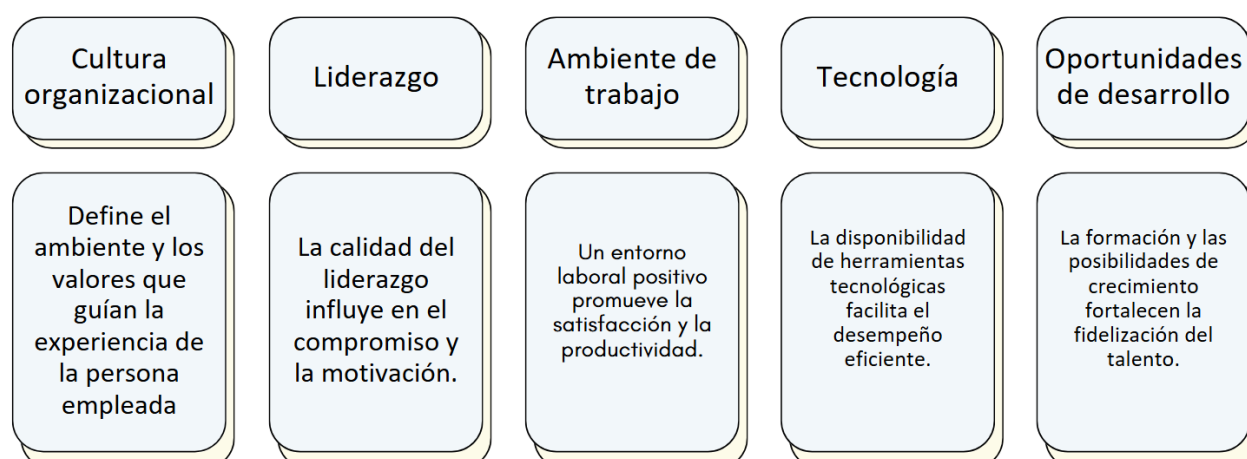
Su importancia radica en que permite a las organizaciones intervenir de forma intencional en momentos clave para garantizar una experiencia coherente con la propuesta de valor.

Importancia del Employee Journey en la empresa

El EJ permite diseñar estrategias específicas para cada etapa clave de la relación entre la persona y la empresa, desde el primer contacto con la marca empleadora hasta una eventual desvinculación. Este enfoque facilita la creación de experiencias laborales que no solo resulten coherentes con los valores organizativos, sino que también respondan a las expectativas reales del talento (Jiménez & Aguado, 2017).

Optimizar este recorrido significa intervenir de forma intencional en momentos críticos como la acogida, el desarrollo profesional o las transiciones internas, generando un impacto directo en la satisfacción, la fidelización y la reputación como empleador. Tal como señala The Valley (2021), un EJ bien gestionado mejora la percepción de la empresa como lugar para trabajar, reduce la rotación y refuerza el compromiso del equipo con el propósito corporativo.

Figura 25 Factores que determinan el Employee Journey



Fuente: Elaboración propia.

El recorrido de la persona empleada dentro de una organización no es casual, sino que está profundamente condicionado por factores estructurales y culturales. La figura muestra los elementos más determinantes del Employee Journey; la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, el ambiente de trabajo, la disponibilidad tecnológica y las oportunidades de desarrollo. Estos factores, interrelacionados, moldean la experiencia diaria de las personas y afectan directamente a su nivel de compromiso, motivación y retención (Luna Arocas, 2017; Rodríguez Tarodo, 2018).

El ciclo del EJ abarca una secuencia de momentos significativos que influyen en la percepción global de su paso por la organización. La siguiente ilustración presenta una representación que integra fases críticas como la atracción del talento, el onboarding, la formación, el reconocimiento, la promoción y una salida respetuosa. La gestión estratégica de cada etapa permite diseñar experiencias coherentes con los valores corporativos, generando entornos laborales más humanos y sostenibles (The Valley, 2021; Jiménez & Aguado, 2017).

Figura 26 Fases del Employee Experience

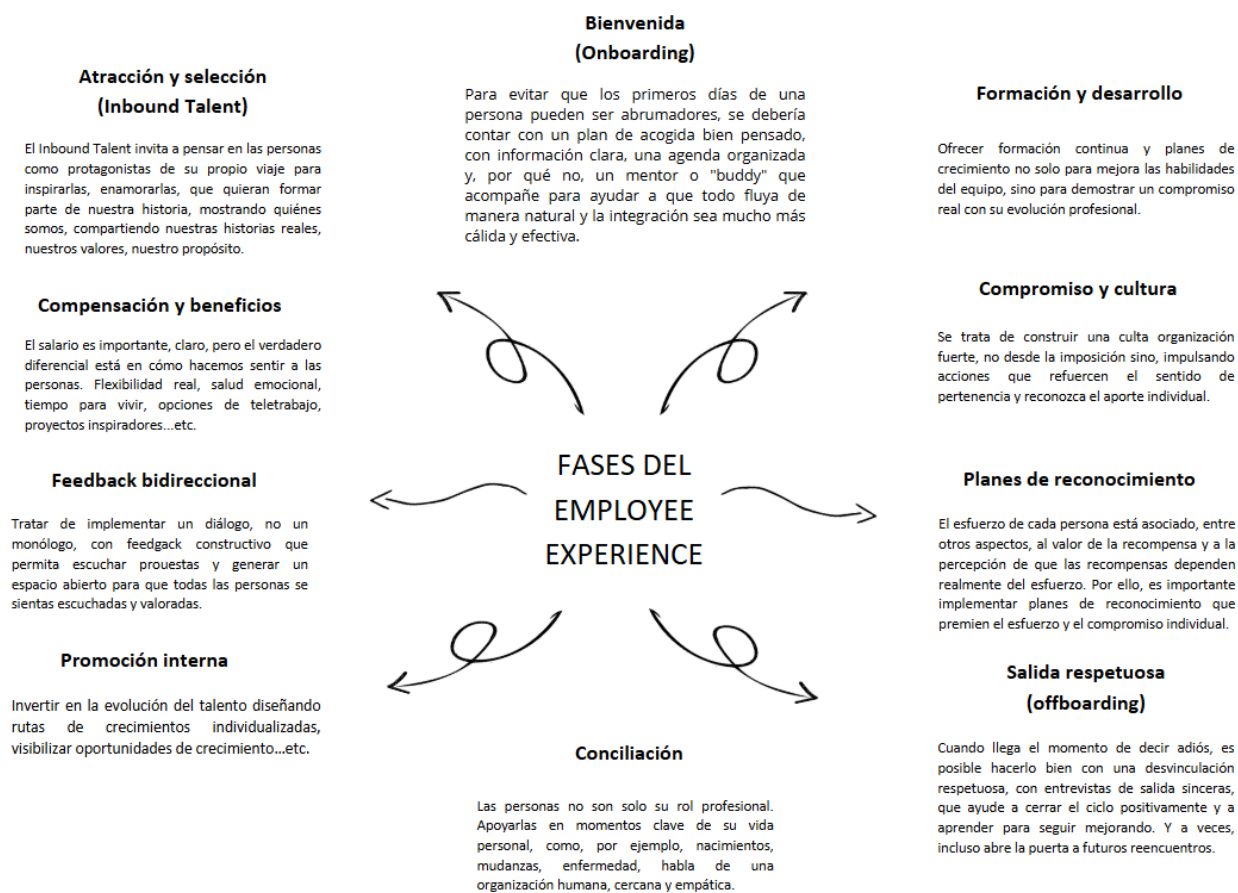


Figura 27 Beneficios de la Employee Experience

- BENEFICIOS PARA LA EMPRESA**
- **Mayor fidelización del Talento:** una buena experiencia eleva la probabilidad de que la persona empleada decida seguir en la organización.
 - **Mayor comunicación y entendimiento:** un buen Employee Journey establece canales de comunicación que impulsa la transparencia y la confianza.
 - **Mejora del EB:** una persona que se siente valorada y respaldada habla mejor de la empresa y fortalece su reputación.
 - **Mejora del clima laboral:** impulsar un entorno de bienestar favorece un lugar de trabajo más productivo.

Fuente: Elaboración propia.



BENEFICIOS PARA LA PERSONA EMPLEADA

- **Mejora del bienestar profesional:** un entorno laboral que cuida la experiencia diaria de la persona trabajadora influye en su calidad de vida, motivación y productividad.
- **Mejora del bienestar mental:** un buen ambiente, flexibilidad y conexión entre las personas y cultura corporativa reduce la ansiedad y eleva la satisfacción.
- **Mayor motivación y compromiso:** las personas motivadas muestran mayor compromiso y entusiasmo por su trabajo.

Una experiencia bien gestionada no solo repercute en el bienestar individual, sino que también mejora el rendimiento organizacional. Esta ilustración resume los principales beneficios de la EX tanto para la empresa como para la persona empleada. Desde una mayor fidelización del talento y mejora del clima laboral, hasta un mayor bienestar emocional y compromiso con el propósito empresarial. Tal como destacan Luna Arocas (2021) y Jiménez & Aguado (2017), la EX se ha consolidado como una ventaja competitiva real en la gestión del talento.

4. BARRERAS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPLOYER BRANDING AUTÉNTICA

La implementación de una estrategia de EB no está exenta de desafíos que pueden comprometer su impacto y su sostenibilidad a largo plazo. Como advierte Luna Arocas (2017), la gestión del talento no puede desligarse de la cultura organizacional y del liderazgo real, sin un compromiso claro y compartido, los esfuerzos en marca empleadora quedan desdibujados. En organizaciones con estructuras rígidas o culturas más tradicionales, esta falta de implicación y la resistencia a la dificultan la construcción de una propuesta de valor coherente y viva.

Además, aunque muchas empresas reconocen la importancia de consolidar su marca empleadora, no siempre cuentan con los recursos económicos, tecnológicos o humanos necesarios para desarrollarla de forma integral. Con frecuencia, las prioridades financieras o los objetivos a corto plazo terminan eclipsando la inversión en la experiencia del talento, una inversión que, como señalan Jiménez y Aguado (2017), no debe verse como un coste, sino como una apuesta estratégica a largo plazo.

Otro desafío crítico es el desajuste que puede producirse entre la EVP y la experiencia real que viven las personas. Cuando la EVP se limita a un mensaje pero no se traduce en la práctica diaria, se corre el riesgo de generar frustración y desconfianza, debilitando la credibilidad de la marca empleadora (Rodríguez Tarodo, 2018).

La medición de resultados y la conexión con los indicadores clave del negocio son también áreas donde las empresas suelen tener dificultades. A pesar de la creciente conciencia sobre la necesidad de contar con KPIs claros, muchas organizaciones todavía

no logran integrarlos de forma efectiva en sus estrategias, limitando así la posibilidad de aprender y mejorar continuamente.

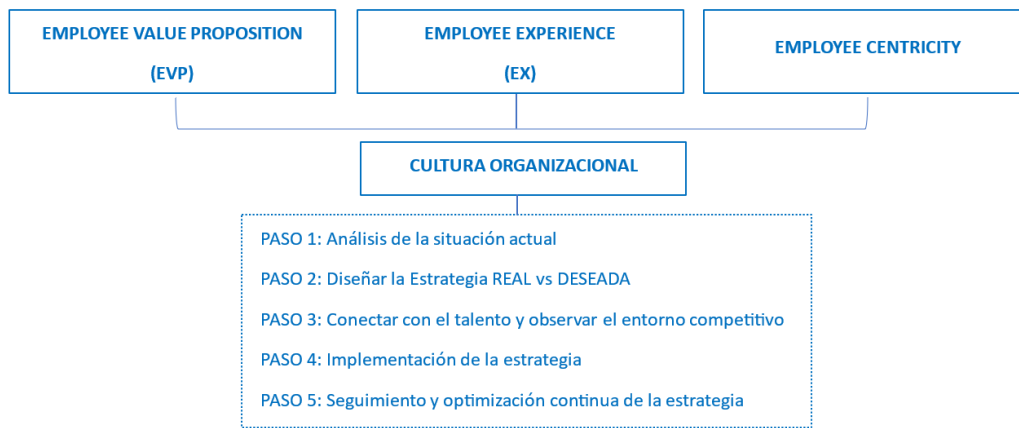
Por último, el contexto externo, marcado por crisis económicas, transformaciones generacionales y situaciones globales como la pandemia, entre otras, obliga a las organizaciones a repensar y adaptar sus estrategias constantemente. Como recuerda Senge (1990), la capacidad de aprendizaje continuo y adaptación al cambio es lo que define a las organizaciones más resilientes y capaces de sostener su éxito a largo plazo.

5. PROPUESTA FINAL: MODELO INTEGRADOR DE EMPLOYER BRANDING

A lo largo del desarrollo de este trabajo he tenido la oportunidad de analizar en profundidad los distintos factores que influyen en una estrategia efectiva de Employer Branding. Desde su evolución como disciplina hasta su relación directa con la cultura organizacional, la experiencia de la persona empleada y la propuesta de valor, he podido constatar cómo el enfoque tradicional de gestión de personas ha ido dando paso a una visión más estratégica y centrada en las personas. Del mismo modo, he identificado cómo las tecnologías emergentes, la transformación digital y el nuevo contexto sociolaboral han reforzado la necesidad de construir marcas empleadoras auténticas, coherentes y con propósito.

Este análisis me ha permitido comprender cómo los objetivos planteados al inicio del trabajo se interconectan y dan sentido al reto de diseñar un modelo que pueda guiar la implementación de estrategias de marca empleadora. Por ello, en el siguiente apartado presento una propuesta propia, que recoge los principales aprendizajes obtenidos y los articula en un modelo práctico de cinco pasos.

Figura 28 Modelo integrador de Employer Branding



PASO 1. Análisis de la situación actual

Figura 29 Paso 1: Preparar la estrategia de Employer Branding



Definir los Objetivos

Identificar la estrategia, misión y establecer los objetivos internos y externos.

- ¿Necesitamos una marca empleadora?
- ¿Qué objetivos pretendemos alcanzar?
- ¿Cuál es la percepción interna? ¿y externa?
- Etc.



Definir los KPIs

Establecer indicadores para medir los objetivos marcados.

- Tasa OAR
- Talento cualificado por vacante
- Tiempo de cobertura
- Índice de rotación
- Etc.



Definir un equipo líder

Establecer el equipo encargado

- Gestión de Personas
- Marketing y Comunicación
- Dirección
- Etc.

He definido este primer paso como punto de partida esencial para construir una estrategia de EB coherente, ya que me permite establecer una base realista y alineada con la cultura organizativa. Esta fase inicial responde de forma directa al objetivo específico de reflexionar sobre las barreras estructurales, culturales y de liderazgo que pueden obstaculizar la puesta en marcha de una estrategia efectiva. Considero que sin este diagnóstico previo, cualquier acción posterior corre el riesgo de no adaptarse al contexto real de la organización ni de responder a sus necesidades.

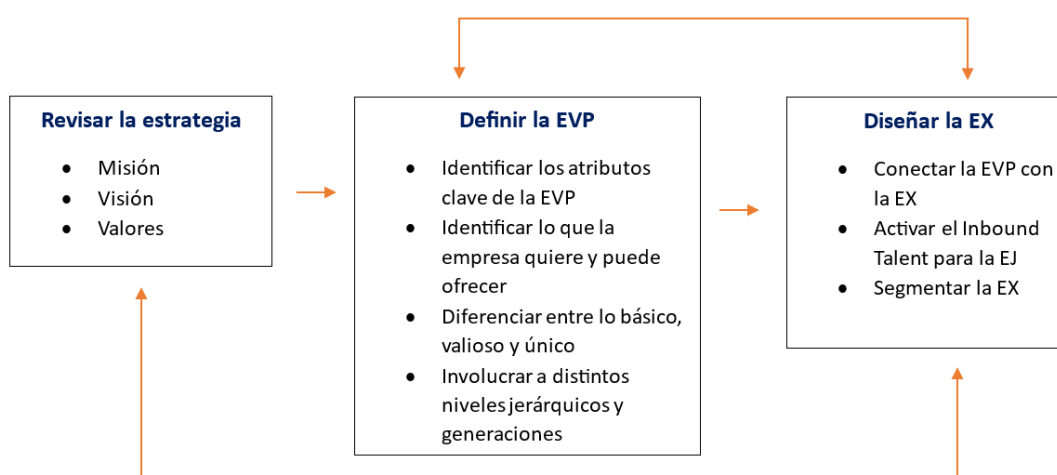
En esta etapa, se deben identificar los objetivos estratégicos que se desean alcanzar y transformarlos en metas operativas concretas. Asimismo, es necesario establecer los indicadores clave que permitirán medir el impacto de la estrategia desde su inicio.

También deben definirse los actores responsables de liderar e implementar el proceso, asegurando así la coordinación entre áreas, la coherencia interna y la sostenibilidad de la estrategia a largo plazo.

Este paso no solo cumple una función técnica, sino que también tiene una dimensión estratégica y cultural. Permite contrastar la propuesta de valor deseada con la experiencia real de las personas en la organización, lo que se vincula de forma directa con el objetivo de analizar la relación entre el EB, la EVP y la cultura organizativa. En definitiva, este diagnóstico inicial actúa como un filtro que garantiza que la estrategia posterior sea auténtica, realista y orientada a resultados tangibles.

PASO 2. Diseñar la Estrategia REAL vs DESEADA

Figura 30 Paso 2: Construcción estratégica de la EVP y su conexión con la Employee Experience



Este segundo paso tiene como objetivo construir la base conceptual sobre la cual se articulará toda la estrategia de EB. A partir de lo definido en el diagnóstico inicial, resulta imprescindible revisar la misión, visión y valores de la organización para asegurar que la propuesta de valor esté alineada con su identidad y cultura interna. Este enfoque responde al objetivo de analizar los elementos clave del EB y su vínculo con la cultura organizativa.

En esta fase se definen los atributos centrales que componen la EVP, distinguiendo entre lo básico, lo valioso y lo verdaderamente único. Para que esta propuesta sea relevante y aplicable, es fundamental identificar no solo lo que la empresa quiere ofrecer, sino también lo que puede cumplir de forma auténtica. Además, es aconsejable involucrar a diferentes niveles jerárquicos y generaciones, con el fin de construir una EVP representativa y diversa, que refleje la realidad interna y conecte con el talento actual y futuro.

Una vez definida la EVP, el siguiente paso consiste en diseñar la EX, entendida como la manifestación práctica de esa promesa. Esta parte del modelo se vincula con el objetivo de fidelizar y comprometer al talento a lo largo del ciclo de vida laboral. Para ello, se debe conectar la EVP con la EX en todas sus fases, activando estrategias de Inbound Talent adaptadas a cada etapa y segmento, y diseñar experiencias personalizadas que refuercen la propuesta de valor desde el primer contacto hasta la desvinculación.

Este segundo paso garantiza la coherencia entre lo que la empresa dice ser, lo que comunica al mercado y lo que las personas realmente viven dentro de la organización.

CASO DE ÉXITO: Repsol y su estrategia de Employer Branding

La estrategia de *Employer Branding* de Repsol es un ejemplo de cómo una empresa puede alinear su propuesta de valor con la experiencia real de las personas que forman parte de la organización. Gracias a una estrategia de EB centrada en la persona, la compañía ha desarrollado una marca empleadora sólida, coherente y humana, basada en la confianza, el desarrollo continuo y la vivencia compartida de sus valores.

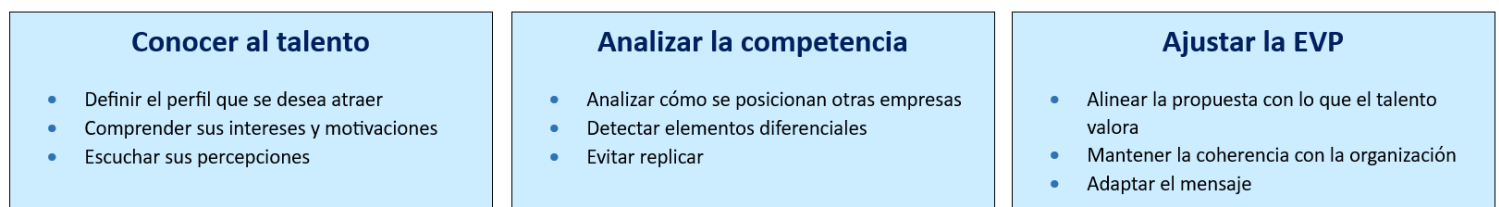
Su enfoque integra la flexibilidad laboral, el bienestar emocional, el desarrollo profesional y el reconocimiento, consolidando un entorno donde la experiencia laboral está alineada con los valores corporativos. Esta vivencia se ve reforzada por una comunicación interna abierta y bidireccional, y por una cultura inclusiva comprometida con la diversidad, la igualdad y la participación activa.

El compromiso con el aprendizaje continuo y la movilidad interna ha convertido a Repsol en un referente en el impulso del talento desde dentro, mientras que su presencia

digital, la visibilidad de sus prácticas y los testimonios reales proyectan al exterior una imagen coherente con su identidad interna. Estos esfuerzos se traducen en altos índices de reputación, con una puntuación destacada en el Brand Employer Index, lo que confirma el impacto positivo de su estrategia. En definitiva, Repsol demuestra que una propuesta de valor auténtica, bien diseñada e integrada con la cultura organizativa, no solo fideliza al talento, sino que transforma a las personas en embajadores genuinos de la marca.

PASO 3. Conectar con el talento y observar el entorno competitivo

Figura 31 Paso 3: Ajustar la EVP en base al conocimiento del talento y la competencia



Una vez definida la identidad organizativa y construida la base conceptual de la EVP, el siguiente paso consiste en validar y ajustar esa propuesta en función del talento al que queremos llegar y del contexto competitivo en el que operamos. Este paso permite alinear la EVP con los perfiles que se desea atraer y fidelizar, y responde al objetivo de este trabajo de comprender cómo el EB actúa como palanca estratégica de atracción y fidelización del talento.

Por tanto, en esta fase se recomienda comenzar por identificar los perfiles clave y comprender en profundidad sus intereses, motivaciones, necesidades y percepciones. Escuchar al talento, tanto interno como externo, es clave para construir una propuesta de valor realmente relevante y personalizada. Paralelamente, es conveniente analizar cómo se posicionan otras empresas del sector, pero no para replicar sus mensajes, sino para detectar oportunidades de diferenciación que refuercen los atributos únicos de la organización como empleadora.

Este conocimiento actúa como un mecanismo de validación externa que complementa la mirada interna desarrollada en los pasos anteriores. Ajustar la EVP implica alinear lo

que la organización puede y quiere ofrecer con lo que el talento realmente valora, manteniendo siempre la coherencia con la cultura organizativa y adaptando el mensaje para hacerlo más atractivo, auténtico y competitivo.

CASO DE ÉXITO: Accenture “Digitalización para la atracción de talento”

La estrategia de Employer Branding de Accenture tiene como objetivo principal atraer, comprometer y fidelizar talento de alto valor, alineando su EVP con una experiencia laboral auténtica, inclusiva y orientada al desarrollo continuo.

Con un enfoque centrado en las personas, ha construido una marca empleadora global, coherente e innovadora, que conecta emocionalmente con el talento a través de vivencias reales, oportunidades de desarrollo y espacios diversos e inclusivos. Su EVP integra elementos como el aprendizaje permanente, la flexibilidad laboral, el bienestar integral y la posibilidad de tener un impacto positivo a través del trabajo.

Esta vivencia se ve reforzada por una comunicación externa coherente, basada en testimonios reales y contenido emocional, y por campañas experienciales que proyectan su identidad con creatividad e innovación. Además, la compañía apuesta por la digitalización del EJ y el uso de plataformas para mostrar su cultura desde dentro.

El compromiso con la diversidad, la movilidad interna y la escucha activa ha convertido a Accenture en un referente global de gestión del talento. A través de estrategias vivenciales, cultura inclusiva y canales de participación, ha logrado transformar a sus personas trabajadoras en embajadores genuinos de marca.

Con su EB, Accenture demuestra que una estrategia propósito claro, emocionalidad y coherencia cultural no solo capta talento, sino que construye relaciones duraderas y significativas con las personas que forman parte de su organización.

Paso 4. Implementación de la estrategia

Figura 32 Paso 4: *Comunicar, integrar y activar la EVP con coherencia*



Una vez definida la propuesta de valor el siguiente paso consiste en trasladarla del plano conceptual a la práctica organizativa. Este momento del proceso responde al objetivo de alinear la experiencia del empleado con la cultura organizativa y con los valores que la empresa desea proyectar al mercado laboral.

La implementación comienza con la elaboración de un briefing estratégico que sintetice los pilares de la EVP, los objetivos y los mensajes clave. Este documento debe estar alineado con la cultura corporativa y compartido por todos los actores implicados en la estrategia de EB. Su función es actuar como hoja de ruta común para garantizar coherencia y consistencia en todas las acciones.

A partir de ese briefing, se diseña una narrativa creativa y emocional capaz de traducir la EVP en un concepto comunicativo potente y significativo. Para lograrlo, se recurre a técnicas como el storytelling, los testimonios reales y la creación de contenidos en múltiples formatos (vídeo, gráfico, blog, redes sociales), con el objetivo de conectar tanto desde lo racional como desde lo emocional con el talento.

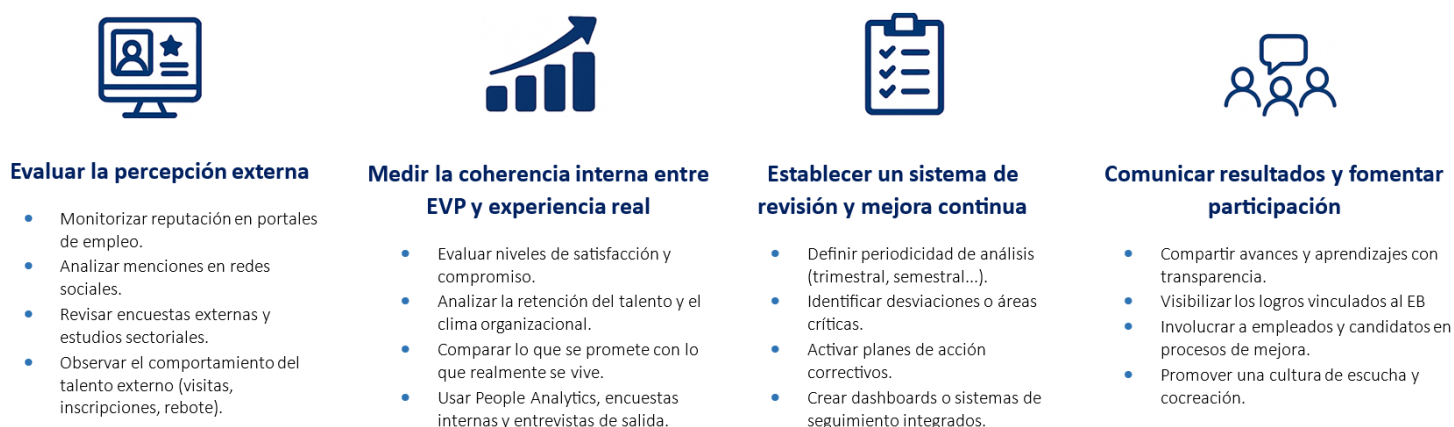
El siguiente paso es integrar esa narrativa en los distintos momentos del Employee Journey. Esto implica identificar puntos clave como la atracción, el onboarding, el desarrollo profesional y la desvinculación, y planificar acciones específicas en cada

etapa. Es importante combinar canales digitales, presenciales y experienciales para asegurar una vivencia completa y coherente.

Por último, la EVP debe activarse a través de experiencias reales, visibles y sostenidas. Esto incluye su aplicación en la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, los beneficios, el bienestar y las dinámicas de reconocimiento. Además, se deben establecer mecanismos de escucha activa para verificar la coherencia entre lo que la empresa comunica y lo que las personas realmente experimentan. Esta conexión entre discurso y vivencia es lo que transforma una EVP en una verdadera ventaja competitiva.

Paso 5. Seguimiento y optimización continua de la estrategia

Figura 35 Paso 5: Medir, mejorar y comunicar la EVP de forma continua



El último paso nos garantiza que la estrategia de EB se mantiene viva, coherente y ajustada al contexto. Este seguimiento continuo implica evaluar la percepción externa de la marca mediante herramientas como portales de empleo o redes sociales, y contrastarla con la experiencia real de quienes ya forman parte de la organización a través de encuestas internas, tasas de retención o entrevistas de salida. También es clave establecer una revisión periódica con indicadores claros y activar mejoras basadas en datos. Finalmente, compartir los aprendizajes e involucrar al talento en el proceso refuerza la cultura de escucha, transparencia y mejora continua.

Banco Santander: una estrategia centrada en las personas y el impacto

En el caso de Banco Santander, su estrategia de Employer Branding busca atraer y fidelizar talento desde una propuesta de valor centrada en las personas, el aprendizaje y una cultura compartida. Esta propuesta se apoya en pilares como la formación accesible, la compensación justa, el desarrollo profesional y un entorno coherente con sus valores.

Me ha parecido especialmente interesante cómo combinan herramientas predictivas de talento con programas de formación y alianzas externas, lo que permite ofrecer recorridos de crecimiento más personalizados. Ejemplos como las Becas Santander refuerzan esa apuesta por el conocimiento como eje de posicionamiento empleador.

Otro aspecto destacable es su modelo de evaluación del desempeño, que no se limita a los resultados, sino que también valora los comportamientos alineados con su cultura. A nivel de beneficios, se percibe un esfuerzo real por adaptarse a las necesidades actuales, incorporando medidas como la flexibilidad, el trabajo híbrido y programas de bienestar.

En línea con lo que plantea Almudena Rodríguez-Tarodo, una marca empleadora sólida requiere coherencia entre lo que se promete y lo que realmente se vive en la organización. En este sentido, Santander ha sabido construir una marca empleadora con sentido y autenticidad. No solo ha logrado posicionarse como empresa atractiva para trabajar, sino que ha creado una comunidad interna alineada con su propósito. Eso es, en mi opinión, uno de sus mayores logros.

6. CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo he podido comprender en profundidad cómo el EB puede y debe convertirse en una palanca estratégica para atraer, comprometer y fidelizar talento en un entorno donde las personas exigen cada vez más autenticidad, coherencia y propósito por parte de las organizaciones. Desde el inicio, me propuse analizar no solo cómo se construye una marca empleadora, sino cómo lograr que esa marca sea vivida internamente con sentido.

En primer lugar, el análisis de la evolución del área de Personas me permitió entender el paso de un enfoque administrativo a una función estratégica centrada en las personas. Este cambio ha sido clave para posicionar al talento como un eje diferenciador y no como un simple recurso operativo. La incorporación de tendencias tecnológicas, como la digitalización, el uso de datos o la personalización de la experiencia, ha abierto nuevas posibilidades para generar vínculos reales y duraderos con quienes integran la organización.

Durante el desarrollo del trabajo, me resultó especialmente relevante profundizar en el EB desde una perspectiva que va más allá de la comunicación externa. La marca empleadora no puede construirse desde el marketing, sino que debe nacer de la cultura interna, reflejar lo que la organización realmente es y sostenerse en la coherencia entre lo que se dice, lo que se promete y lo que se vive. Esta idea, presente en autoras como Almudena Rodríguez-Tarodo, ha sido una guía constante a lo largo del análisis.

Uno de los momentos más significativos de este proceso ha sido la elaboración del modelo integrador de EB. Su desarrollo no parte de una fórmula predefinida, sino de la necesidad de dar sentido y estructura a los aprendizajes extraídos del análisis: la cultura como base, la Propuesta de Valor como promesa, y la experiencia del talento como vivencia. Este modelo busca ordenar esos elementos en una secuencia lógica y práctica, entendiendo el EB no como una acción puntual, sino como un proceso continuo que debe sostenerse en la coherencia entre lo que se comunica, lo que se ofrece y lo que se vive. Más que ofrecer respuestas cerradas, el modelo propone una forma de pensar y actuar el EB desde una mirada integradora, adaptativa y centrada en las personas.

En definitiva, este trabajo me ha permitido comprobar que el EB no es un fin en sí mismo, sino una manifestación concreta y visible de la relación que una organización mantiene con sus personas. Convertir esa relación en un valor diferencial real exige compromiso, visión a largo plazo y, por encima de todo, coherencia. Sin embargo, también he aprendido que esa coherencia no es fácil de alcanzar: implica desafiar inercias culturales, superar estructuras rígidas y exigir un liderazgo que sea, ante todo, ejemplo. Porque solo cuando lo que se promete está verdaderamente alineado con lo que se vive, el EB deja de ser un mensaje y se convierte en cultura.

7. PROSPECTIVA

Mirando hacia el futuro, estoy convencido de que las organizaciones que no cuestionen sus modelos tradicionales corren el riesgo de quedar desconectadas de un talento cada vez más diverso, exigente y consciente de su valor. La transformación no pasa solo por implementar herramientas o cambiar discursos, sino por integrar de forma real valores como la escucha activa, la adaptabilidad, la transparencia y un liderazgo más colaborativo.

El modelo que he propuesto en este trabajo no es una receta, pero sí una hoja de ruta posible para construir culturas más coherentes, comprometidas y centradas en las personas. En un entorno donde la experiencia del talento se convierte en un diferencial competitivo, aquellas organizaciones que sean capaces de alinear lo que comunican con lo que realmente ofrecen, no solo atraerán talento cualificado, sino que construirán relaciones sostenibles y con sentido.

El reto no está en seducir, sino en sostener. Y para ello, será imprescindible cultivar culturas auténticas, modelos más humanos y una visión que entienda el EB no como un proyecto puntual, sino como una práctica constante de coherencia organizacional.

8. BIBLIOGRAFIA

- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella: Employer branding en una sociedad conectada*. Editorial Almuzara.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of human resource management*. Pearson Education.
- Jiménez, A., & Aguado, M. (2009). *Employer branding: La gestión de las marcas para atraer y retener el talento*. Editorial Almuzara.
- Luna Arocas, R. (2017). *Gestión del talento: De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Editorial Pirámide.
- Luna Arocas, R. (2021). *Liderar desde el talento: 6 claves para el éxito en la empresa y en la vida*. Editorial Alienta.
- McChesney, C., Covey, S., & Huling, J. (2016). *Las 4 disciplinas de la ejecución: Logrando sus metas estratégicas más importantes*. Editorial Conecta.

- Rodríguez-Tarodo, A. (2018). *Employer branding: Atraer y comprometer al talento en 5 pasos*. Pearson Educación.
- Senge, P. M. (2020). *La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.
- The Valley. (2021). *Informe de tendencias en RR.HH.: Nuevas formas de trabajar, nuevos paradigmas de gestión del talento*. The Valley Digital Business School.
- Varios autores. (2022). *La evaluación del desempeño a examen: Tendencias actuales*. Kolima.
- Whitmore, J. (2018). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Ediciones Paidós.

WEBGRAFÍA

- Cobee. (s.f.). *Employee value proposition (EVP): qué es y cómo desarrollarla*.
<https://cobee.io/blog/employee-value-proposition/>
- Cobee. (s.f.). *Guía sobre employee experience*. <https://cobee.io/blog/employee-experience-guia/>
- Ejecutivos. (2024, abril 9). *Inditex, Iberdrola y Repsol lideran el ranking de las mejores empresas en atraer y fidelizar talento en España durante 2024*. https://ejecutivos.es/noticias/inditex-iberdrola-y-repsol-lideran-el-ranking-de-las-mejores-empresas-en-atraer-y-fidelizar-talento-en-espana-durante-2024/#google_vignette
- Endalia. (s.f.). *Evolución y transformación de los recursos humanos*.
<https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>
- Factorial. (s.f.). *Cómo mejorar la employee experience*. <https://factorial.es/blog/mejorar-employee-experience/>
- Factorial. (s.f.). *Employee engagement: qué es y cómo medirlo*.
<https://factorial.es/blog/employee-engagement/>
- Factorial. (s.f.). *Employer branding: qué es y cómo construir una marca empleadora sólida*.
<https://factorial.es/blog/employer-branding-empresa/>
- Factorial. (s.f.). *Plantilla para diseñar el employee journey*. <https://factorial.es/blog/employee-journey-plantilla/>
- Factorial. (s.f.). *eNPS: Employee Net Promoter Score*. <https://factorial.es/blog/enps-employee-net-promoter-score/>
- Garijo, C. (2024, abril 15). *¿Por qué Repsol y Zara son las marcas que mejor atraen y fidelizan el talento?*. <https://carlosgarijo.substack.com/p/por-que-repsol-y-zara-son-las-marcas>
- Great Place to Work. (s.f.). *eNPS: qué es y cómo se mide en una empresa*.
<https://greatplacetowork.es/enps-employee-net-promoter-score/>
- Grupo Castilla. (s.f.). *Qué es y cómo mejorar la employee experience*.
<https://www.grupocastilla.es/employee-experience/>

Personio. (s.f.). Employee Net Promoter Score (eNPS).

<https://www.personio.es/glosario/employee-net-promoter-score/>

Personio. (s.f.). *Employee Value Proposition (EVP)*. <https://www.personio.es/glosario/employee-value-proposition/>

Repsol. (s.f.). *¿Qué es el Employer Branding?*. <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/que-es-el-employer-branding/index.cshtml>

Santander. (2024, enero). *Santander obtiene la certificación europea Top Employers, que reconoce la excelencia de sus condiciones laborales*. <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2024/01/santander-obtiene-la-certificacion-europea-top-employers-que-reconoce-la-excelencia-de-sus-condiciones-laborales>