



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales**

Trabajo Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

***La marca empleadora en España:
claves y estrategias en diferentes
sectores empresariales***

Presentado por:

Álvaro Gil Hernaiz

Tutelado por:

M^a Pilar Pérez Santana

Valladolid, 9 de abril de 2025

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1. Adquisición de talento en las organizaciones	7
2.1.1. Procesos de reclutamiento de personal para las organizaciones	7
2.1.2. Procesos de selección de personal para las organizaciones	10
2.2. Employer Branding o marca empleadora de la organización	12
2.2.1. Definición y concepto de Employer Branding o marca empleadora.....	12
2.2.2. Origen y evolución del concepto de Employer Branding o marca empleadora....	13
2.2.3. Ventajas e inconvenientes del Employer Branding.....	15
2.2.4. Mecanismos de Employer Branding o Marca Empleadora	16
3. METODOLOGÍA	19
3.1. Elección de empresas Top Employer en España	19
3.2. Propuesta de mecanismos de Employer Branding objeto de análisis	20
3.3. Trabajo de campo.....	20
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	22
4.1. Employer Branding en el sector tecnológico y de las energías en España	22
4.1.1. Employer Branding de Acciona.....	22
4.1.2. Employer Branding en Naturgy	27
4.2. Employer Branding en el sector industrial en España.....	32
4.2.1. Employer Branding en Gestamp	32
4.2.2. Employer branding en CAPSA Food	39
4.3. Employer Branding del sector servicios en España.....	44
4.3.1. Employer Branding y Banco Santander	44
4.3.2. Employer branding en Mapfre.....	50
4.4. Análisis comparativo del Employer Branding en España	57
5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....	61
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
6.1. Artículos y publicaciones científicas.....	65
6.2. Webgrafía	67
7. ANEXOS	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Evolución del concepto de Employer Branding	15
Tabla 2.2: Ventajas e inconvenientes del Employer Branding	16
Tabla 3.1: Empresas más recurrentes en los rankings analizados (por sectores)	20
Tabla 3.2: Mecanismos de Employer Branding más utilizados por las empresas	20
Tabla 3.3: Fuentes bibliográficas utilizadas para discusión de resultados	21
Tabla 4.1: Similitudes y diferencias en estrategias de employer branding por sector ...	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Proceso de adquisición de recursos humanos.	7
Figura 4.1: Opiniones reales en InfoJobs de Acciona como empleador	27
Figura 4.2: Portal de empleo Naturgy	28
Figura 4.4: Política de igualdad de Gestamp.	35
Figura 4.5: Opiniones reales de empleados sobre trabajar en Gestamp	37
Figura 4.6: Portal de empleo propio de CAPSA Food	40
Figura 4.7: Cuenta oficial de CAPSA Talent en Instagram	43

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I: Ventajas y desventajas de llevar a cabo una correcta gestión de talento.....	75
ANEXO II: Técnicas de e-recruitment	76
ANEXO III: Campaña publicitaria Naturgy: “El Equipo A”	77

RESUMEN

El *Employer Branding* es una estrategia que utilizan algunas empresas con el fin de atraer diversos candidatos a sus procesos de selección de personal, dada la creciente competitividad existente en el mercado laboral para conseguir “el mejor talento”. Para ello, se aplicarán diversos mecanismos que mejoren su imagen como “un buen lugar donde trabajar”, de forma que la experiencia del empleado sea realmente positiva.

A través de un análisis comparativo en el ámbito nacional, se describen diversas estrategias implementadas por algunas empresas reconocidas como *Top Employer* dentro de sus sectores de actividad: tecnológico y de energías, industrial y de servicios. Los resultados evidencian que factores como que la empresa ofrezca a sus empleados flexibilidad laboral, desarrollo profesional o contar con una cultura organizacional sólida son determinantes en la percepción que los candidatos tienen a la hora de elegir su empresa empleadora, frente a otras que no invierten en dicha estrategia.

PALABRAS CLAVE: Employer Branding; Atracción de talento; Dirección de Recursos Humanos; España.

ABSTRACT

Employer Branding is a strategy used by some companies to attract various candidates to their recruitment processes, given the increasing competitiveness in the job market to secure "the best talent." To achieve this, different mechanisms are implemented to enhance their image as "a great place to work," ensuring that the employee experience is truly positive.

Through a comparative analysis at the national level, various strategies implemented by well-known companies recognized as Top Employers within their respective sectors—technology and energy, industrial, and services—are described.

The results highlight that factors such as offering employees workplace flexibility, professional development opportunities, or having a strong organizational culture are crucial in shaping candidates' perceptions when choosing an employer, compared to companies that do not invest in this strategy.

KEYWORDS: Employer branding; Attracting Talent; Human Resource Management; Spain.

CÓDIGO JEL: J53 (relaciones laborales) - M12 (relaciones laborales) - M14 (cultura corporativa) - M31 (marketing).

1. INTRODUCCIÓN

Según una encuesta realizada por EY (Ernst & Young), el 63% de la Generación Z (1997-2010) considera importante trabajar en una empresa que comparta sus valores. Más de la mitad (el 57%), prefiere un entorno laboral que ofrezca la flexibilidad necesaria para cultivar intereses y proyectos personales. El conjunto de estos y otros beneficios para los trabajadores son parte de la estrategia de *Employer Branding* (EB) o Marca Empleador de una empresa u organización.

A pesar de que la mayoría de los integrantes de la Generación Z aún no forman parte del mercado laboral, se observa una clara tendencia hacia un enfoque profesional que prioriza la realización personal y el avance profesional paralelo, relegando a un segundo plano los aspectos económicos.

Pero ¿qué es el EB? Se trata del conjunto de acciones y estrategias que una empresa lleva a cabo para satisfacer las necesidades de sus empleados actuales y potenciales, así como la imagen que proyecta como “un buen lugar para trabajar”. En un mercado laboral cada vez más competitivo, donde el talento es cada vez más escaso entre las nuevas generaciones, las empresas se enfrentan al desafío de atraer y retener a los mejores profesionales. En la actualidad, la mayor parte de los candidatos consideran la reputación del empleador como un factor determinante a la hora de aceptar un empleo. Este dato pone de manifiesto la importancia del EB, un concepto que ha revolucionado la gestión del talento.

Personalmente, este tema me resulta de especial interés ya que forma parte de la Dirección de Recursos Humanos, una de las asignaturas que más interés me ha despertado en el grado de Administración y Dirección de Empresas que estoy cursando. Además, considero que el EB refleja un cambio significativo en la forma en que las nuevas generaciones profesionales concebimos el trabajo. Analizar las estrategias de EB puede aportar información muy valiosa sobre qué empresas realmente valoran a sus empleados y cuáles están dispuestas a adaptarse a las nuevas expectativas cambiantes de los trabajadores.

El objetivo principal de este trabajo es analizar las estrategias de EB que llevan a cabo empresas españolas, reconocidas como “*Top Employer*”, en diferentes sectores de actividad. De esta manera se busca comprender cómo las empresas gestionan su marca

empleadora para atraer y retener talento en un mercado laboral tan competitivo y hacer un estudio comparativo entre ellas.

Para ello, se establece, en primer lugar, un marco conceptual sobre conceptos relacionados con el EB, dentro de las políticas de reclutamiento y selección de personal. Posteriormente, se describe la metodología a seguir para realizar el trabajo de campo. Seguidamente se discuten y describen los principales resultados que emanan de ellos. Se cierra el TFG con unas conclusiones e implicaciones.

2. MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se describe cómo las empresas desarrollan sus estrategias de adquisición de talento, a través de los procesos de reclutamiento y selección. Posteriormente, nos detenemos en el protagonista de este TFG: el EB o Marca Empleadora.

2.1. Adquisición de talento en las organizaciones

La gestión del talento es un proceso clave en todas las organizaciones, sean públicas o privadas (García y Rodríguez, 2022). Para ello, las empresas deben implementar políticas y herramientas que les permitan identificar y contratar a profesionales con las competencias y conocimientos adecuados para cada puesto (Bravo et al., 2018).

Sin embargo, llevar a cabo una correcta gestión del talento humano no es tarea fácil, pero puede suponer una serie de ventajas y desventajas que toda organización ha de tener en cuenta (Gualdrón, 2016). Véase Anexo I.

Así, concluimos que una gestión eficiente de los recursos humanos impulsa el desarrollo de la organización, promoviendo la implementación de procesos avanzados de adquisición de talento. Estos procesos permiten a la empresa seleccionar e incorporar a los profesionales más adecuados para cada puesto, mejorando su estructura y rendimiento. Se componen de varias fases (véase figura 2.1), destacando el reclutamiento y la selección de personal como las más relevantes, mientras que la socialización facilita la integración del empleado en la organización y su cultura (De La Calle y Ortiz, 2018).

Figura 2.1: Proceso de adquisición de recursos humanos



Fuente: De La Calle y Ortiz (2018).

2.1.1. Procesos de reclutamiento de personal para las organizaciones

A lo largo de los años, el reclutamiento ha sido definido por diferentes autores y expertos. Sin embargo, todos lo han hecho de forma similar.

Según Gómez-Mejía (2016), el reclutamiento constituye la etapa inicial del proceso de

contratación, cuyo propósito es reunir un grupo de candidatos cualificados para un puesto de trabajo específico. Dolan *et al.* (2014) describe el reclutamiento como el conjunto de actividades y procesos destinados a atraer un número adecuado de personas cualificadas, permitiendo a la organización seleccionar a las más idóneas para satisfacer sus necesidades laborales. Sin embargo, Chiavenato (2009) define el reclutamiento como un conjunto de técnicas y procedimientos diseñados para atraer candidatos potencialmente cualificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización.

Analizando las tres definiciones anteriores podemos concluir que el reclutamiento es el primer procedimiento dentro de la adquisición de talento, compuesto por actividades, técnicas y procesos diseñados para atraer un grupo adecuado de candidatos potencialmente cualificados, permitiendo a la organización escoger a las personas más idóneas para satisfacer sus necesidades laborales y estratégicas durante el proceso de selección.

Tras detectar la necesidad de reclutamiento, la organización debe decidir si busca candidatos internamente, entre sus empleados actuales, o externamente en el mercado laboral. El **reclutamiento interno** consiste en identificar dentro de la plantilla a los trabajadores que puedan ocupar la vacante y comunicarles la oportunidad mediante distintas técnicas, como la transmisión de información por boca a boca (Dolan *et al.*, 2014), anuncios en tabloneros (Dessler, 2015) o medios internos como circulares, intranet o apps corporativas. En cambio, el **reclutamiento externo** se da cuando la empresa recurre al mercado laboral por falta de un candidato idóneo dentro de la organización o para atraer talento con nuevas ideas y enfoques (De La Calle y Ortiz, 2018). Para ello, existen diversas técnicas que varían en complejidad, coste y calidad de candidatos, entre las que destacan la candidatura espontánea, la consulta de archivos de la empresa, anuncios en medios de comunicación, el uso de consultoras de RRHH y Empresas de Trabajo Temporal (ETT), agencias públicas de empleo, así como la incorporación de estudiantes y becarios (Dessler, 2015; Dolan *et al.*, 2014; Werther y Davis, 2014).

Después de explicar las dos principales fuentes de reclutamiento, cabe destacar que hay empresas que utilizan tanto técnicas de reclutamiento interno como externo buscando conseguir los beneficios de ambas tipologías (De La Calle y Ortiz, 2018). Esto es conocido como reclutamiento mixto.

En la última década, el proceso de reclutamiento ha experimentado una transformación importante debido en gran medida a la incorporación de las nuevas tecnologías a estos procesos. De esta manera, han surgido nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento.

2.1.1.1. Nuevas tendencias de reclutamiento de personal

En los últimos tiempos, los procesos de afectación de recursos humanos han evolucionado, pasando de métodos tradicionales a enfoques más innovadores.

Como respuesta a estos cambios, los departamentos de recursos humanos están experimentando un proceso de transformación en el que el marketing y las nuevas tecnologías desempeñan un papel fundamental (Romero, 2016). Así, se implementan estrategias diversas aplicando las nuevas herramientas anteriormente mencionadas. De esta manera, surgen nuevas tendencias de reclutamiento:

Tendencias innovadoras de reclutamiento interno:

- a) **Intranet o App de empleados:** facilitan la difusión de vacantes internas, agilizan el proceso de selección y fomentan la movilidad interna, fortaleciendo la cultura organizacional y el desarrollo profesional.
- b) **Cross training o capacitación cruzada:** común en grandes empresas, capacita a los empleados rotándolos por distintas áreas, mejorando su conocimiento y competitividad, especialmente en roles directivos y de alto potencial [1].
- c) **People analytics o análisis de recursos humanos:** permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas basadas en información relevante sobre su personal. Mediante el uso de datos y estadísticas, esta técnica optimiza procesos como el reclutamiento, la retención, el desarrollo y el compromiso de los empleados [2].

Tendencias innovadoras de reclutamiento externo:

- a) **E-recruitment o reclutamiento 3.0:** se basa en el uso de herramientas y técnicas digitales para la búsqueda y selección de talento. Según Mukiur (2016), este enfoque permite a las empresas identificar candidatos a través de redes sociales y plataformas en línea, optimizando el proceso de captación de talento. Véase Anexo II para más información sobre técnicas de *e-recruitment*.
- b) **Employer Branding:** es el proceso de crear una marca empleadora atractiva para

atraer y contratar a los mejores candidatos. Se trata de una estrategia de gestión de personal que combina técnicas de marketing y de recursos humanos y se enfoca en gestionar la reputación de una empresa como un lugar idóneo para trabajar.

- c) **Videocurrículum:** permite a los candidatos mostrar su CV en formato audiovisual, destacando sus habilidades comunicativas y otros aspectos clave de su perfil, lo que facilita a los reclutadores conocer de manera más directa y atractiva su trayectoria profesional y académica. (De La Calle y Ortiz, 2018).

2.1.2. Procesos de selección de personal para las organizaciones

Como se puede observar en la anterior figura 2.1, la selección de personal es la segunda fase del proceso de adquisición de personal en una organización.

Según Chiavenato (2009), en la selección se busca a los candidatos más adecuados para cubrir los puestos disponibles en la organización. Para Mondy *et al.* (2005), la selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto de trabajo y para la organización. Sin embargo, Gómez-Mejía (2016) afirma que la selección de personal es el proceso por el que se deberá contratar o no contratar a los candidatos para un puesto concreto.

Concluimos entonces que el proceso de selección es el proceso por el cual se elige al candidato más adecuado para ocupar un puesto de trabajo. Para esto se utilizan una serie de técnicas y métodos que tratan de identificar a la persona que mejor pueda desempeñar el puesto de trabajo y que ayude a mejorar la eficiencia de la organización (De La Calle y Ortiz, 2018).

Para llevar a cabo un proceso de selección efectivo, es fundamental seleccionar las técnicas y herramientas apropiadas según el tipo de puesto a cubrir. Estas técnicas permiten evaluar la compatibilidad de los candidatos con las vacantes disponibles (Chiavenato, 2009). Estas pruebas evalúan factores como aptitudes, personalidad, habilidades y permiten elegir candidatos en función del puesto de trabajo a cubrir (Mondy *et al.*, 2005).

Existen multitud de técnicas y herramientas de selección a disposición de las organizaciones. A continuación, se explican las más comunes (De La Calle y Ortiz, 2018):

- a) **Pruebas de selección:** pueden ser escritas u orales y permiten recabar y analizar información sobre cada candidato. Entre ellas destacan las pruebas de conocimientos (donde se mide el grado de conocimiento sobre la materia necesaria y el grado de capacidad de realización de algunas tareas) y pruebas de elección múltiple (a través de los cuales se evalúan habilidades, aptitudes y desarrollo mental).
- b) **Entrevistas de selección:** es el método más común en la selección de personal a pesar de las críticas que recibe por su escasa fiabilidad y validez. Ante un puesto de trabajo vacante o de nueva creación, se establece el perfil del candidato y, posteriormente, a través de la entrevista, se elige a uno de los candidatos reclutados para cubrir el puesto [3].
- c) **Simulacros y dinámicas de grupo:** se llevan a cabo con grupos de varios candidatos. Con estas herramientas se pretende evaluar las habilidades de los candidatos en cuatro áreas: organización, planificación, toma de decisiones y liderazgo. También, existen los centros de evaluación donde se realizan estas actividades, normalmente organizadas por organizaciones externas.
- d) **Comprobación de referencias:** es una de las mejores técnicas para predecir el éxito futuro de los posibles empleados. Consiste en comprobar su historial laboral y verificar las tareas que ha desarrollado el candidato en otras empresas.
- e) **Otras** como reconocimientos médicos, investigación de la esfera privada del candidato (redes sociales, etc.) o idiomas (cada vez más en uso).

2.1.2.1. Nuevas tendencias de selección de personal

Al igual que en los procesos de reclutamiento, en los últimos años los procesos de selección han evolucionado gracias a las nuevas tecnologías. Internet ha supuesto un avance en todos los sentidos ya que permite realizar evaluaciones a distancia con la calidad y fiabilidad similares a los procesos presenciales. Esta selección virtual de empleados se conoce como **teleselección**. Además, las empresas están tratando de optimizar estos procesos utilizando **Bigdata** que permite gestionar gran cantidad de datos para tratarlos, analizarlos y extraer información relevante que ayude a generar informes, predicciones y a tomar decisiones. Sin embargo, una de las tendencias más actuales en selección de personal es el uso de la **inteligencia artificial (IA)**. Según un

proceso de selección de personal basado en IA llevado a cabo por Unilever, el número de candidatos aumentó un 30% frente a un proceso de selección convencional, además de la variedad de perfiles (más nacionalidades y procedentes de diferentes universidades y centros de formación).

2.2. Employer Branding o marca empleadora de la organización

El papel de las marcas y su vínculo con los consumidores es un aspecto incuestionable aceptado tanto por académicos como por expertos en marketing y gestión.

Al mismo tiempo, dentro de las organizaciones, la relevancia de la relación entre empleado y organización también ha crecido, lo que se refleja en la creciente presencia en la literatura organizacional y de marketing. Una plantilla motivada y comprometida constituye, junto a la marca, el otro gran activo intangible en las empresas del siglo XXI (Dolan *et al.*, 2014).

Estas dos relaciones no surgieron por casualidad, ambas son consideradas estratégicas para las organizaciones ya que podrían ser fuentes de ventaja competitiva únicas.

2.2.1. Definición y concepto de Employer Branding o marca empleadora

En relación a lo anterior, se puede concluir que la utilización de los principios del marketing en la gestión de recursos humanos es lo que se conoce como EB (Backhaus y Tikoo, 2004).

Esta disciplina permite realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal desde una perspectiva estratégica integrando el concepto del branding en la organización.

La utilización de herramientas de marketing en la gestión del capital humano contribuye al valor de la empresa y, mediante una inversión adecuada en el mismo, se puede mejorar el rendimiento de la organización incorporando empleados más valiosos y que se ajusten a los requerimientos de cada puesto y cada organización.

Los profesionales con talento aportan gran valor a sus empresas, pero tienen altas expectativas por lo que para atraer y retener a estas personas clave, las empresas deben ofrecer una propuesta de valor que no solo cumpla, sino que supere lo que ofrece la competencia (Mosley, 2007). Esto implica ir más allá de beneficios tradicionales (un

mejor ambiente de trabajo, formación, recompensas o un horario flexible), integrando estrategias de marketing laboral que logren un compromiso profundo de los empleados a todos los niveles (Slack *et al.*, 2010).

De esta manera, estamos ante una nueva área de conocimiento llamada EB. Esta disciplina permite a las empresas construir relaciones de gran valor con sus empleados potenciales y actuales además de fortalecer la imagen de la organización como un “buen empleador” para atraer a los mejores talentos del mercado laboral.

Cada vez más empresas reconocen esta oportunidad y buscan posicionarse positivamente en el mercado laboral. Esto se refleja en la creciente aparición de rankings sobre la calidad de los empleadores, la obtención de certificaciones como “empresa familiarmente responsable” y la presentación de una imagen atractiva ante potenciales empleados.

2.2.2. Origen y evolución del concepto de Employer Branding o marca empleadora

El EB o marca empleadora tiene sus orígenes en la evolución del uso de estrategias de branding convencionales hacia un enfoque orientado a la gestión de talento en las organizaciones.

La evolución del EB refleja un cambio significativo en la manera en que las organizaciones gestionan su relación con el talento humano. Su historia ha avanzado desde los primeros estudios en los años 90 hasta convertirse en una práctica esencial en la estrategia corporativa actual.

El concepto fue utilizado por primera vez en 1996 por Ambler y Barrow, quienes lo definieron como “el conjunto de beneficios psicológicos, económicos y funcionales que una organización ofrece a sus empleados y que se asocian con la empresa”. Estos beneficios forman una propuesta de valor destinada a hacer de la organización un empleador atractivo en el mercado laboral, diferenciándose de sus competidores y atrayendo talento cualificado.

A inicios de la década de los 2000, la adopción del EB comenzó a expandirse a medida que los mercados laborales se volvían más competitivos. Así, la atracción del talento se posicionó como un desafío fundamental para las empresas. Backhaus y Tikoo (2004) definen el EB como “un proceso estructurado que combina principios de marketing y

recursos humanos para construir una identidad de marca sólida que atraiga y retenga empleados”. Este enfoque introdujo una visión integrada que consideraba tanto los aspectos de atracción externa como el compromiso interno de los empleados, sentando las bases para los modelos de EB más modernos.

En los años siguientes, investigadores como Mosley (2007) y King y Grace (2008) ampliaron el alcance del EB al desarrollar enfoques que enfatizaban en la importancia de “una conexión emocional entre la marca y los empleados, promoviendo la lealtad y el compromiso a través de la cultura organizacional”. Estos estudios sugirieron que, para construir una marca empleadora efectiva, las organizaciones debían alinear los valores de la empresa con los de sus empleados, lo que generaría una cultura de marca sólida y difícilmente imitable por la competencia.

Durante la última década, el EB ha evolucionado para adaptarse a un entorno globalizado e impulsado por la tecnología, donde los empleados tienen cada vez más acceso a información sobre la cultura y la reputación de las empresas. Las redes sociales y plataformas como LinkedIn han dado a los trabajadores actuales y potenciales un mayor acceso a información sobre la experiencia de trabajar en distintas empresas, lo que ha hecho que la transparencia en la gestión del EB sea crucial. Así, el enfoque ha pasado a incluir no solo una oferta de valor para los empleados sino, también, la construcción de una reputación auténtica que “atraiga a los candidatos ideales” y retenga a los empleados que comparten los valores de la empresa.

Hoy en día, la imagen de marca como empleador es más importante que nunca. Las empresas no solo se preocupan por cómo las identifican desde fuera los empleados potenciales sino, también, por cómo se sienten sus empleados actuales. La gestión efectiva de este ítem permite a las organizaciones establecerse como empleadores de elección en sus respectivos sectores, creando una ventaja competitiva sostenible que resulta difícil de imitar.

A continuación, en la tabla 2.1, se exponen algunas de las definiciones más destacadas sobre el EB a lo largo del tiempo.

Tabla 2.1: Evolución del concepto de Employer Branding

Autor	Año	Definición
Ambler y Barrow	1996	El conjunto de beneficios psicológicos, económicos y funcionales que una organización ofrece a sus empleados y que se asocian con la empresa
Dell y Ainspan	2001	Establecer la identidad de las firmas como empleadoras. Engloba el sistema de valores, la política y el comportamiento de estas y lo dirige hacia los objetivos de atraer, motivar y reclutar tanto a los empleados actuales como a los potenciales.
Backhaus y Tikoo	2004	Esfuerzos de una firma para promocionarse, ofreciendo una visión clara de lo que la hace diferente y mejor a las demás como lugar de trabajo, tanto dentro como fuera de la empresa.
Sullivan	2004	Estrategia específica y a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, los empleados potenciales y las partes interesadas en relación con una empresa concreta.
Belinchón	2006	Indicador de la imagen o marca de empleador que hace referencia al conjunto de los aspectos de reputación, acción social y empresa empleadora referente
Mosley	2007	Canal a través del cual los consumidores podrían mejorar sus experiencias a la hora de relacionarse con la marca.
King y Grace	2008	Una conexión emocional entre la marca y los empleados, promoviendo la lealtad y el compromiso a través de la cultura organizacional
IEBS	2019	Conjunto de factores externos sobre los que la compañía puede influir (reputación e imagen).
Michiel Das	2024	Estrategia a largo plazo para ser reconocidos como un empleador de referencia por parte de los futuros y actuales empleados de una empresa, y con el objetivo de ganar la Guerra por el Talento.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Vizán (2021).

En resumen, el EB ha evolucionado desde su concepción como un atractivo de beneficios laborales hasta convertirse en una estrategia multifacética que integra los valores y la cultura de la empresa para construir relaciones duraderas y auténticas con el talento humano.

2.2.3. Ventajas e inconvenientes del Employer Branding

Una vez explicado qué es el EB, a quién afecta y cómo se implementa, es importante tener en cuenta las ventajas e inconvenientes que puede suponer. En la siguiente tabla (tabla 2.2) se enumeran algunos de ellos:

Tabla 2.2: Ventajas e inconvenientes del Employer Branding

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Mejora la reputación corporativa	Elevado coste de implantar la estrategia
Fomenta la motivación y el compromiso de los trabajadores	Limitación de tiempo, esfuerzo y recursos
Reduce la rotación y aumenta la fidelidad	Resultados a largo plazo
Diferenciación del resto de empresas de la competencia	Dificultad para medir resultados
Facilita la gestión del cambio	Expectativas elevadas de los empleados potenciales
Empresa preferida para trabajar	

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Caballero y López (2020).

Las ventajas destacan beneficios significativos para la organización, como la mejora de la reputación corporativa, la motivación de los empleados y la diferenciación frente a la competencia. Estos elementos contribuyen a un ambiente de trabajo más atractivo y a una mayor fidelidad de los trabajadores, facilitando la gestión del cambio y consolidando la empresa como una opción preferida para trabajar.

Sin embargo, implementar una estrategia de EB implica un elevado coste (en recursos y tiempo) con resultados a largo plazo y difíciles de medir. Además, puede generar expectativas elevadas en los candidatos, lo que podría ser contraproducente si la realidad no cumple lo prometido. Estos desafíos requieren una planificación cuidadosa para evitar impactos negativos y maximizar los beneficios.

En conclusión, las ventajas a largo plazo parecen superar a los inconvenientes, ya que fortalecen la posición de la empresa en el mercado y mejoran el clima laboral entre sus empleados. Por tanto, concluimos que es fundamental planificar adecuadamente la estrategia para minimizar los riesgos y optimizar los recursos disponibles.

2.2.4. Mecanismos de Employer Branding o Marca Empleadora

En la actualidad, el EB se ha convertido en una estrategia fundamental para las empresas que desean destacar en la atracción y retención de talento. A continuación, se presentan algunas de las principales estrategias de EB más frecuentes en las empresas [4]:

- a) **Flexibilidad y Trabajo Remoto:** ofrecer opciones de trabajo flexible y remoto sigue siendo fundamental para atraer talento, especialmente tras la pandemia, ya que los candidatos valoran el equilibrio entre vida laboral y personal. Esta flexibilidad ayuda a las empresas a mejorar la satisfacción de sus empleados y su imagen como empleadores atractivos.
- b) **Webs de empleo propias:** las páginas “careers” constituyen, en muchas ocasiones, el primer punto de contacto con los candidatos potenciales. Es fundamental que sea visualmente atractiva, de fácil navegación y con información relevante. Se recomienda incluir testimonios de empleados, videos y detalles que ofrezcan una visión clara del entorno laboral.
- c) **Autenticidad y Transparencia:** los candidatos buscan autenticidad en las empresas. Presentar de forma sincera los valores, desafíos y la cultura de la organización puede atraer a personas que compartan esos principios. Las empresas deben evitar embellecer en exceso su propuesta de valor para lograr una conexión genuina con los candidatos
- d) **Programas de Bienestar y Conciliación:** implementar programas que promuevan la salud mental y el bienestar físico de los empleados es cada vez más valorado. Esto incluye desde beneficios como días de salud mental hasta actividades de mindfulness, que no solo mejoran la calidad de vida de los empleados, sino también la retención
- e) **Desarrollo Profesional y Formación:** brindar oportunidades de formación continua y desarrollo profesional fomenta el crecimiento de los empleados y aumenta su lealtad. Las organizaciones que invierten en el desarrollo de habilidades y conocimientos son percibidas como empleadores atractivos que se preocupan por el futuro de su personal.
- f) **Ambiente de Diversidad e Inclusión:** fomentar un entorno inclusivo y diverso es esencial para atraer a candidatos de todas las procedencias. La inclusión, además de ser un valor corporativo importante, también es una prioridad para los candidatos actuales, que buscan empresas comprometidas con estos principios.
- g) **Embajadores de Marca:** motivar a los empleados a compartir sus experiencias y testimonios en redes sociales o eventos empresariales es una excelente manera de construir una reputación positiva. Los empleados, al actuar como embajadores de la

marca, pueden atraer nuevos talentos que valoran las recomendaciones internas.

- h) Marketing de contenidos y redes sociales:** publicar de manera regular contenido relacionado con la cultura organizacional, los logros de los empleados, análisis sobre la industria y orientación profesional en las redes sociales y web de la empresa. Esto contribuirá a posicionar a la organización como un referente en el sector y como un lugar atractivo en la que desarrollar una carrera profesional.
- i) Adopción de la tecnología en procesos:** utilizar la inteligencia artificial y la automatización para agilizar y optimizar los procesos de Recursos Humanos. De este modo, los equipos de recursos humanos podrán dedicar más tiempo a aspectos estratégicos relacionados con el EB.

Estas estrategias de EB reflejan las necesidades y preferencias del talento en el contexto actual, caracterizado por una alta competitividad y un enfoque en el bienestar, la autenticidad y la responsabilidad social. La adopción de estas prácticas puede contribuir, significativamente, a fortalecer la reputación de la empresa y a consolidarla como un empleador de referencia.

3. METODOLOGÍA

En este apartado se explica cómo se va a llevar a cabo el trabajo de campo de este TFG. El objetivo de éste es analizar y comparar las estrategias de EB que siguen empresas “*Top employer*” en los sectores de actividad más importantes del territorio nacional. Para ello, se hace una selección de algunas de las más relevantes en diversos sectores. Posteriormente, se plantea cómo se ha desarrollado el trabajo de campo.

3.1. Elección de empresas Top Employer en España

Según un artículo publicado por El Diario [5], los sectores de actividad más importantes en España son: sector industrial, sector tecnológico y de las energías y sector servicios. Una vez delimitados los sectores objeto de estudio, determinamos las empresas “*Top employer*” a nivel nacional. Esto se lleva a cabo siguiendo la siguiente cronología: en primer lugar, se hace una investigación sobre algunos de los rankings más reconocidos y fiables sobre EB. Tras indagar en varios de ellos, concluimos que la mejor opción para llevar a cabo nuestro trabajo de campo es combinar los resultados de dos de los más relevantes en este campo:

- TOP EMPLOYERS INSTITUTE 2023 [6]: reconoce a 118 empresas en España por su buena praxis en gestión de recursos humanos, otorgándoles a éstas la certificación de *Top Employers* España 2023 al ofrecer condiciones laborales excepcionales y promover el desarrollo de sus empleados.
- MERCOTALENTO 2023 [7]: identifica a las 100 empresas más atractivas para trabajar en España, a partir de una metodología de análisis que integra diversas fuentes de información como encuestas a diferentes públicos y otros indicadores.

En base a los rankings anteriores, se han seleccionado algunas de las empresas más frecuentes en las primeras posiciones de dichas clasificaciones. A continuación, en la tabla 3.1, se presentan las empresas españolas pertenecientes a los sectores seleccionados:

Tabla 3.1: Empresas más recurrentes en los rankings analizados (por sectores)

Sector Tecnológico y de las Energías	Sector Industrial	Sector Servicios
a) Acciona b) Naturgy	a) CAPSA Food b) Gestamp	a) Mapfre b) Banco Santander

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Propuesta de mecanismos de Employer Branding objeto de análisis

Con apoyo del marco teórico (en concreto el apartado 2.2.4) en el que se explica en qué consiste el EB y las diferentes técnicas que se pueden utilizar, se presentan en la siguiente tabla (tabla 3.2) los mecanismos de EB más utilizados por las empresas en sus estrategias de reclutamiento de personal.

Tabla 3.2: Mecanismos de Employer Branding más utilizados por las empresas

a) Flexibilidad y Trabajo Remoto	f) Ambiente de Diversidad e Inclusión
b) Webs de empleo propias	g) Embajadores de Marca
c) Autenticidad y Transparencia	h) Marketing de contenidos y redes sociales
d) Programas de Bienestar y Conciliación	i) Adopción de la tecnología en procesos
e) Desarrollo Profesional y Formación	

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Trabajo de campo

El trabajo de campo de este TFG se ha realizado entre enero y febrero de 2025. Así, se han analizado las seis empresas elegidas teniendo en cuenta los nueve mecanismos de EB más frecuentes. Para ello, se han tenido en cuenta las siguientes fuentes de información de cada una de las empresas analizadas. Véase, a continuación, la tabla 3.3:

Tabla 3.3: Fuentes bibliográficas utilizadas para trabajo de campo

Sector	Empresa	Fuente de información:
Sector Tecnológico y de las Energías	Acciona	<ul style="list-style-type: none"> - Página web corporativa: https://www.acciona.com/es - Página web anexa: https://people.acciona.com/es/ - Canal Ético: https://canaletico.acciona.com/ - Revista de Marketing “ControlPublicidad”: https://controlpublicidad.com/
	Naturgy	<ul style="list-style-type: none"> - Página web corporativa: https://www.naturgy.com/ - Página web de Fundación Naturgy: https://www.fundacionnaturgy.org/ - Periódico digital RRHH “Noticias Trabajo”: https://noticiastrabajo.huffingtonpost.es/ - Revista digital RRHH “Equipos y talento”: https://www.equiposytalento.com/ - Revista EMagazine: https://www.esadealumni.net/es/emagazine
Sector Industrial	Gestamp	<ul style="list-style-type: none"> - Pagina Web Corporativa Gestamp: https://www.gestamp.com/es/home - Portal de Empleo Propio Gestamp: https://jobs.gestamp.com/
	CAPSA food	<ul style="list-style-type: none"> - Página web corporativa: https://capsafood.com/ - Memoria Anual 2023. - Revista RRHH Press: https://www.rrhhpress.com - Portal de empleo CAPSA food: https://empleo.capsa.es - Pagina Web “Centros de Excelencia”: https://www.centrosdeexcelencia.com/
Sector Servicios	Banco Santander	<ul style="list-style-type: none"> - Pagina Web Corporativa Banco Santander: https://www.santander.com/es/home - Diario Digital “El Economista”: https://www.eleconomista.es/ - Periódico Económico Merca2: https://www.merca2.es/ - Diario Digital “As”: https://as.com/
	Mapfre	<ul style="list-style-type: none"> - Pagina Web corporativa Mapfre: https://www.mapfre.com/talento/ - Portal de empleo Mapfre: https://jobs.mapfre.com/ - El mundo de Mapfre: https://www.elmundodemapfre.com - Web Fundación Mapfre: https://www.fundacionmapfre.org/

Fuente: Elaboración propia.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se muestra un análisis sobre las estrategias de EB que siguen empresas pertenecientes a los tres sectores seleccionados para su análisis. Se han seleccionado seis compañías líderes (dos por cada sector elegido) y que son destacadas como empresas *Top Employer*, cómo se ha señalado en el apartado anterior.

4.1. Employer Branding en el sector tecnológico y de las energías en España

En este apartado se presentan las estrategias de EB de Acciona y Naturgy.

4.1.1. Employer Branding de Acciona

Acciona, fundada en 1997 en Madrid, es una multinacional española con más de 40.000 empleados y presencia en más de 40 países. Especializada en infraestructuras, energías renovables, agua y servicios, se destaca como líder global en sostenibilidad e innovación. Sus actividades incluyen la construcción de infraestructuras, el desarrollo de proyectos de energía renovable y soluciones avanzadas en gestión de agua y transporte sostenible. Su compromiso ambiental impulsa iniciativas que promueven un desarrollo económico respetuoso con el entorno.

En su estrategia de EB, Acciona utiliza su web corporativa como herramienta principal para fortalecer su marca empleadora. En la sección “¿Por qué trabajar con nosotros?” [8], detalla los beneficios de trabajar en la empresa, información que también aparece en informes corporativos, artículos y notas de prensa.

Además, cuenta con una web anexa, *People Acciona* [9], donde publica estudios y estrategias sobre cultura organizacional, desarrollo profesional, inclusión, diversidad e innovación.

Por último, se confirma si Acciona emplea las herramientas de EB mencionadas en el marco teórico (sección 2.2.4) y en la metodología (sección 3).

a) Flexibilidad y trabajo remoto

Acciona implementa diversas estrategias para facilitar la conciliación laboral y familiar, así como para promover el teletrabajo. Entre las herramientas de conciliación se encuentran la flexibilidad horaria y los programas de paternidad. Estas estrategias permiten a los empleados ajustar sus horarios de trabajo y equilibrar mejor sus

responsabilidades laborales y personales.

En cuanto al teletrabajo, Acciona opta por un modelo híbrido que combina trabajo presencial con trabajo en remoto [10]. Esto conlleva beneficios como el aumento de la motivación y la productividad de los empleados, la reducción de las emisiones contaminantes y la mejora de la imagen de la compañía.

b) Webs de empleo propias

Navegando por el apartado mencionado (“¿Por qué trabajar con nosotros?”) encontramos la sección “Ofertas de trabajo”. Desde aquí los candidatos pueden explorar las vacantes disponibles a nivel global, filtrando por ubicación, área de especialización y tipo de contrato. Además, proporciona una plataforma intuitiva llamada “Accede a tu perfil de candidato” en la que cualquier usuario puede registrarse como candidato. Esto facilita el envío de candidaturas, permite comprobar el estado de estas y el seguimiento de los procesos de selección.

c) Autenticidad y Transparencia

Acciona implementa sus políticas de transparencia y autenticidad mediante diversas iniciativas. El Código de Conducta [11] establece los principios que guían el comportamiento de empleados y colaboradores, asegurando prácticas responsables y transparentes. Asimismo, la compañía dispone de un Canal Ético [12], herramienta que permite a cualquier persona informar sobre irregularidades, incumplimientos o conductas contrarias a la ley, al Código de Conducta o a los valores de la empresa.

En cuanto a la divulgación de información, Acciona publica información interna a través de informes de sostenibilidad, reportes anuales y documentos de gobierno corporativo. Esta práctica garantiza que los grupos de interés tengan acceso a información clara y actualizada sobre su actividad.

Por último, la empresa destaca su Política de Privacidad [13], que asegura el tratamiento seguro y transparente de los datos personales, consolidando así su compromiso con la confianza y la responsabilidad en la gestión empresarial.

d) Desarrollo Profesional y Formación

Acciona valora en gran medida el desarrollo profesional, ofreciendo diversas

herramientas de formación adaptadas a sus empleados [14]. A través de su Universidad Corporativa, la empresa proporciona programas diseñados para que los empleados adquieran nuevas habilidades, mejoren su rendimiento y se mantengan actualizados con las tendencias del sector, asegurando así su alineación con las necesidades del negocio. Además, Acciona enfatiza en la importancia de las habilidades blandas o 'soft skills', especialmente en la era de la inteligencia artificial. La empresa promueve competencias como la inteligencia emocional, la gestión del tiempo y la escucha activa, reconociendo que estas habilidades son esenciales para potenciar la interacción y el liderazgo humano en el entorno laboral.

Para candidatos que todavía no forman parte de la organización, Acciona ofrece programas de prácticas y becas dirigidos a estudiantes y recién graduados. Estas iniciativas brindan la oportunidad de adquirir experiencia práctica y formación en un entorno profesional comprometido con la sostenibilidad y la innovación.

e) Ambiente de Diversidad e Inclusión

Acciona implementa diversas estrategias para fomentar la diversidad, equidad e inclusión en la atracción de talento, promoviendo un entorno laboral inclusivo que favorece la innovación y el desarrollo sostenible [15].

La compañía considera la diversidad como una oportunidad y prioriza la equidad e inclusión en la gestión de personas para afrontar entornos complejos y dinámicos. Entre sus iniciativas destaca el programa "Sostenibl@s 50:50", enfocado en fomentar la igualdad de género en sectores como la construcción y la energía, promoviendo la participación y liderazgo de las mujeres.

Asimismo, impulsa la inclusión laboral de personas con discapacidad a través del "Programa Personas Iguales", que ofrece formación y primeras oportunidades laborales a jóvenes con discapacidad en áreas de Infraestructuras y Energía.

Con presencia en más de 40 países, Acciona también incentiva la contratación local y la inclusión de minorías, integrando a más de 20 etnias en su plantilla. Sus proyectos incluyen formación, sensibilización y colaboración con instituciones para maximizar el impacto positivo en las comunidades locales.

Para reforzar estas acciones, la empresa ha creado redes internas y comités de diversidad en sus sedes principales, con el objetivo de recopilar información, compartir

buenas prácticas y adaptar su estrategia global a las necesidades locales.

f) Adopción de la tecnología en procesos

Acciona incorpora la tecnología en todos sus procesos a través de diversas iniciativas que fortalecen su dedicación a la innovación y al desarrollo sostenible. La empresa cuenta con centros de innovación especializados en construcción, tecnologías del agua y energías renovables, donde se desarrollan soluciones avanzadas para optimizar procesos y reducir el impacto ambiental.

Además, Acciona promueve la innovación con su plataforma I'MNOVATION [16] a través de la cual se facilita la colaboración con startups y socios tecnológicos para co-crear soluciones en infraestructuras y energías renovables.

Acciona también crea la iniciativa “*Digital Hub*” [17] con la que busca explorar tecnologías innovadoras aplicables al negocio, generando impacto y obteniendo una ventaja competitiva.

g) Programas de Seguridad, Salud y Bienestar

Acciona implementa técnicas y estrategias para garantizar la seguridad, salud y bienestar de sus empleados y colaboradores, consolidando su compromiso con un entorno laboral seguro y saludable. [18]

La empresa desarrolla una estrategia y un plan de actuación específicos para cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales (PRL). Así, desde Acciona tratan de formar e informar a los trabajadores sobre obligaciones y responsabilidades, e involucrar a toda la organización en el cumplimiento de esta normativa.

Por otro lado, Acciona realiza reconocimientos médicos para llevar un seguimiento de la salud de sus trabajadores además de realizar campañas de prevención y detección de enfermedades. Asimismo, establece acuerdos con compañías de salud privadas para ofrecer servicios competitivos a sus empleados, así como servicios de nutrición y acuerdos con gimnasios en condiciones, fomentando estilos de vida saludables. Además, Acciona trabaja con empresas tecnológicas como *HaloTech* [19] para optimizar la seguridad y salud laboral.

h) Marketing de contenidos y redes sociales

Acciona ha desarrollado una estrategia de marketing y redes sociales centrada en la comunicación de sus iniciativas en sostenibilidad y responsabilidad social.

Acciona ha priorizado plataformas como Instagram y TikTok, siendo responsables del 75% de las interacciones en redes del IBEX35, mediante contenido valioso y colaboraciones con *influencers*. La marca también ha aumentado la eficiencia de sus campañas de marketing en redes, apostando por contenido menos frecuente pero más relevante.

Destacable también que, según un artículo de Control Publicidad [20], Acciona ocupa el cuarto puesto en la lista de las empresas más influyentes en LinkedIn. Esto se debe a su estrategia de marketing y el fomento de la participación de sus empleados como embajadores de la marca en la propia plataforma.

i) Embajadores de Marca

En Acciona, los empleados desempeñan un papel fundamental como embajadores de marca, compartiendo activamente sus experiencias positivas en la empresa. Este rol se ve reflejado en sus interacciones en plataformas como LinkedIn, donde promueven los valores de la compañía. Al generar contenido y participar en la difusión de estas iniciativas, los empleados contribuyen a fortalecer la reputación de la empresa y su imagen como *Top Employer*.

Además, en otras plataformas de empleo también se ven reflejadas opiniones de los empleados sobre su experiencia trabajando en Acciona. Como se puede ver en la figura 4.1, las opiniones de los empleados en plataformas como InfoJobs reflejan experiencias positivas en Acciona, destacando el buen ambiente de trabajo y las oportunidades de crecimiento profesional. Estas percepciones contribuyen a que los trabajadores se conviertan en promotores naturales de la marca, compartiendo sus vivencias y recomendaciones en sus círculos sociales y profesionales [21].

Figura 4.1: Opiniones reales en InfoJobs de Acciona como empleador



Fuente: <https://acciona.ofertas-trabajo.infojobs.net/opiniones>

4.1.2. Employer Branding en Naturgy

Naturgy, fundada en 1843 en Barcelona, es una multinacional española líder en el sector energético. Con una plantilla de más de 7.000 empleados y presencia en más de 20 países, la compañía se especializa en la generación, distribución y comercialización de gas natural y electricidad. Además, es pionera en la transición energética, promoviendo el desarrollo de fuentes de energía renovable y tecnologías sostenibles. Su compromiso con la innovación y la sostenibilidad la posiciona como un referente en la transformación del modelo energético global.

Las estrategias de EB de Naturgy, junto con los beneficios de trabajar en la compañía, se encuentran detallados en su página web corporativa [22] y en plataformas de empleo reconocidas como LinkedIn o InfoJobs. Además, también encontramos información en páginas web anexas como la de Fundación Naturgy [23]. A continuación, se exponen los mecanismos de EB que conforman la estrategia de la empresa, acorde a lo mencionado en apartados anteriores:

a) Flexibilidad y Trabajo Remoto

En marzo de 2020, como consecuencia de la pandemia provocada por la COVID-19, la empresa recomendó el teletrabajo de manera generalizada para sus trabajadores en España, Portugal y Francia, con el objetivo de proteger la salud y seguridad de su personal y sus familias. Sin embargo, con el paso del tiempo la presencialidad se fue

recuperando hasta alcanzar el 100% nuevamente.

En la actualidad, Naturgy apuesta por el teletrabajo como una opción clave para sus empleados, ofreciendo modalidades flexibles que permiten trabajar de forma total o parcial desde casa (siempre que el puesto lo permita). Muchas de sus nuevas ofertas de empleo incluyen esta posibilidad, lo que facilita la conciliación laboral y personal [24].

b) Webs de empleo propias

La página web de empleo de Naturgy es una plataforma diseñada para facilitar la búsqueda de oportunidades profesionales en la compañía [25]. Ofrece un buscador avanzado que permite filtrar ofertas por ubicación, área de interés o palabras clave, proporcionando resultados adaptados a las búsquedas del usuario. Además, los candidatos pueden crear un perfil personalizado para gestionar sus solicitudes y recibir recomendaciones de empleo. El portal también permite navegar fácilmente entre las distintas secciones, como ofertas destacadas, programas de desarrollo y prácticas profesionales. Véase figura 4.2., a continuación.

Figura 4.2: Portal de empleo Naturgy

The screenshot displays the 'Naturgy' job portal. On the left, there's a sidebar titled 'Tu oportunidad en Naturgy' with a search bar and various filters: 'Palabras clave', 'Coincidencia exacta', 'en el título del puesto', 'en el título o la descripción del puesto', 'Idioma del puesto', 'Publicado en los últimos', 'Nivel Experiencia', 'Ámbito Viaje', and 'País publicación del puesto'. Below these filters, it says '45 puesto(s) coinciden con las opciones seleccionadas' and provides buttons for 'Buscar puestos', 'Borrar', and 'Guardar esta búsqueda'. The main area shows '45 Los puestos han coincidido con su búsqueda' and a list of job opportunities with details like 'Prácticas en Medioambiente (Madrid)', 'Prácticas en Medioambiente (A Coruña)', 'Estágio em Análise de sistemas, Computação, Administração ou Economia (Rio de Janeiro)', 'Supervisor/a Mantenimiento A/B (Sagunto)', 'Técnico/a Explotación Ciclos Combinados (Sagunto)', 'Técnico/a Explotación Ciclos Combinados (Málaga)', and 'Estagiário/a Economia, Administração ou Eng. de Produção - Sistema da Informação (Rio de Janeiro)'. Each listing includes an 'ID de solicitud de puesto' and a 'Publicado el' date, along with a 'Seleccionar acción' button.

Fuente: <https://career5.successfactors.eu/career?company=C0000880172P>

c) Autenticidad y Transparencia

Naturgy se compromete con la integridad y la transparencia, llevando a cabo una comunicación integral y responsable. Para cumplir estos objetivos, la empresa pública periódicamente información financiera y no financiera que expone todas las acciones que lleva a cabo la entidad [26].

Además, Naturgy también se preocupa por mantener contacto constante con los grupos

de interés (clientes, proveedores, accionistas, empleados, etc.) utilizando los canales adecuados para cada uno de ellos. En relación con esto, también participa en el mercado de forma justa, rechazando prácticas fraudulentas que puedan generar desequilibrio entre los diferentes competidores del sector.

d) Programas de Bienestar y Conciliación

Naturgy es consciente de la importancia que tiene el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal por lo que se compromete a conservar el equilibrio entre ambas. La compañía implementa medidas que superan los requerimientos legales, enfocándose en mejorar el bienestar y la calidad de vida de sus empleados.

En España, Naturgy ofrece flexibilidad horaria, jornada continuada durante los meses de verano y los viernes del año y permisos por matrimonio, enfermedad o fallecimiento de familiares. Además, propone medidas innovadoras como permisos por lactancia, la posibilidad de adaptar la jornada semanal y el trabajo en remoto.

A nivel global, Naturgy es reconocida como la primera empresa en obtener la Certificación Global EFR (Empresa Familiarmente Responsable) de la Fundación Másfamilia [27]. Este reconocimiento avala la implementación de 365 medidas locales y 20 de carácter global en los países donde opera, todas ellas alineadas con la Norma 1000/23 EFR global, reflejando su compromiso con una cultura basada en la flexibilidad y el respeto mutuo.

e) Desarrollo Profesional y Formación

Naturgy apuesta por la formación como motor de transformación, fortaleciendo a sus profesionales ante los desafíos de competitividad, innovación y sostenibilidad. Para ello crea la Universidad Corporativa, un espacio donde se proyecta un aprendizaje continuo con metodologías y recursos que fomentan el crecimiento, la conexión con nuevas tendencias y el desarrollo de competencias alineadas con su modelo de liderazgo [28]. A través de ella, la compañía asegura que el talento de los empleados se ajuste a las necesidades de cada puesto, conectándolos con las tecnologías y tendencias más recientes y fortaleciendo sus habilidades dentro del ámbito cultural y de liderazgo de la empresa.

Dentro de la formación ofrecida por esta Universidad, podemos destacar los siguientes

programas:

- Liderazgo para la Transformación: incluye programas como *Digital Academy*, para desarrollar habilidades digitales; *New Energy*, orientado a formar líderes con visión de futuro en tendencias energéticas; y *Naturgy Leadership*, enfocado en fortalecer el liderazgo y el cambio cultural.
- Tech Academy: ofrece formación técnica especializada, mejorando la eficiencia y promoviendo metodologías innovadoras.
- Extended Academy: dirigida a las empresas de la cadena de valor, asegurando estándares elevados en operaciones y servicios.

Es importante destacar que desde 2003 Naturgy obtiene la acreditación CLIP (Corporate Learning Improvement Process) otorgada por la European Foundation for Management Development (EFMD) quien reconoce la calidad de los procesos de aprendizaje y desarrollo de personas en las organizaciones de educación empresarial. La última renovación CLIP se realizó en 2024, con vigencia de 5 años. Además, es la única empresa española reconocida en los galardones del Global Council of Corporate Universities (GlobalCCU), la red global de profesionales de las universidades corporativas.

f) Ambiente de Diversidad e Inclusión

Naturgy impulsa la diversidad, la igualdad y un ambiente de respeto y diálogo, con especial foco en la inclusión de género y personas con discapacidad, extendiendo este compromiso a sus empresas colaboradoras. Su estrategia de Sostenibilidad y Personas refuerza estos valores, siguiendo su política de responsabilidad corporativa y sus políticas internas.

Para llevar a cabo estos propósitos, Naturgy ha creado diferentes herramientas:

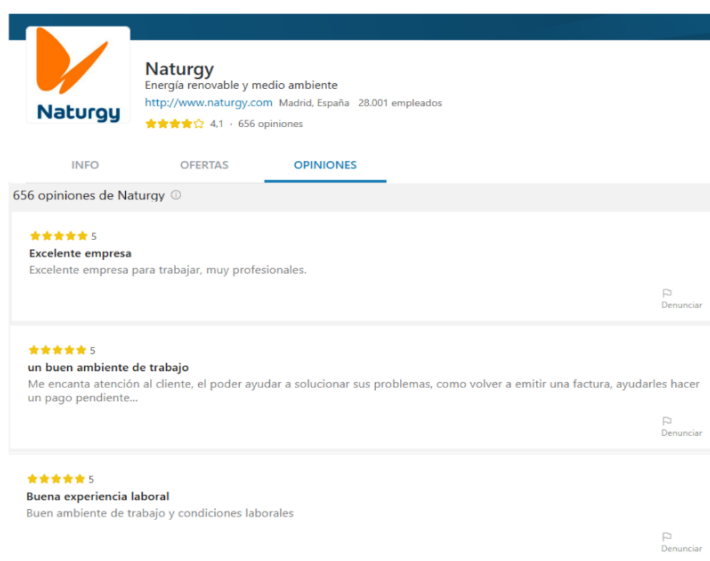
- Plan de Igualdad: con él identifica fortalezas y debilidades para definir acciones clave en áreas como comunicación, liderazgo, conciliación, selección y prevención del acoso.
- Gestión de la diversidad: prioriza el impulso del talento diverso en los ámbitos de género, generaciones, discapacidad y funcionalidad.
- Establecimiento de protocolos específicos, como el *Protocolo Contra el Acoso*,

que previene estas situaciones mediante formación, confidencialidad y garantías de protección, y el *Protocolo de Buenas Prácticas en Selección*, enfocado en evitar discriminación y ampliar oportunidades.

g) Embajadores de Marca

Al igual que en el caso anterior, consultamos en el portal de empleo InfoJobs para comprobar sobre las opiniones que empleados actuales y antiguos dejan sobre su experiencia en Naturgy. Véase, a continuación, figura 4.3.

Figura 4.3: Opiniones reales de Naturgy como empleador



Fuente: <https://naturgy.ofertas-trabajo.infojobs.net/opiniones?reviewPage=1>

Como se puede comprobar, los empleados destacan un ambiente laboral positivo, con personal amable y un trato favorable hacia los empleados. Además, se valora la capacitación constante que ofrece la empresa, lo que la convierte en una opción atractiva para el desarrollo profesional.

h) Marketing de contenidos y redes sociales

Naturgy ha desarrollado una estrategia de redes sociales orientada a fortalecer su presencia digital y conectar con diversos públicos. Desde 2020, colabora con la agencia Elogia para potenciar sus plataformas de internet, enfocándose en campañas que

buscan tanto la captación de seguidores como el incremento del compromiso de la audiencia [29].

Con su pretensión por acercarse a las generaciones más jóvenes, la compañía lanzó en 2022 su perfil en TikTok. Sin embargo, Naturgy también cuenta con perfiles en YouTube, Instagram, X, LinkedIn y Facebook. A través de estas plataformas, aborda temas relacionados con la sostenibilidad, asuntos sociales y contenido corporativo, adaptándose al estilo comunicativo de cada plataforma [30].

Además, Naturgy ha ampliado sus canales de atención al cliente incorporando herramientas digitales como el asistente virtual "Pepe" y la atención vía WhatsApp, facilitando así una comunicación más directa y eficiente con sus clientes [31]. Son llamativas también las campañas publicitarias que Naturgy lanza a través de las cuales busca transmitir sus valores y a la vez captar clientes. Véase un ejemplo en el anexo III.

i) Adopción de la tecnología en procesos

Uno de los principales objetivos que persigue Naturgy es la innovación en todos sus proyectos [32]. La digitalización se consolida como un pilar clave para alcanzar los objetivos estratégicos impulsando la transición energética, la lucha contra el cambio climático y el desarrollo de soluciones tecnológicas.

Además, según un artículo publicado por Esade Magazine, Naturgy está impulsando una transformación digital integral, incorporando la inteligencia artificial (IA) para mejorar la eficiencia y competitividad en el sector energético. Además, la empresa ha establecido alianzas con líderes tecnológicos como Microsoft, Oracle, SAP y Google y ha creado el centro “*factorIA*” para formar a su talento interno y fomentar el uso de la inteligencia artificial en toda la organización [33].

4.2. Employer Branding en el sector industrial en España

En este apartado se presentan las estrategias de EB de Gestamp y CAPSA Food.

4.2.1. Employer Branding en Gestamp

Gestamp, con presencia en más de 20 países y cotizando en Bolsa desde 2017, es una multinacional española especializada en el diseño y fabricación de componentes metálicos innovadores para automóviles. Se diferencian en fabricar componentes más

seguros, ligeros y eficientes en consumo energético, reduciendo su impacto ambiental. En más de 20 años, ha evolucionado de un pequeño proveedor local a un referente global de perfil tecnológico, destacando por su proximidad a los clientes, su continua innovación y su internacionalización. Su estrategia de futuro se basa en la investigación y desarrollo de tecnologías avanzadas para mantenerse como empresa líder en innovación en el sector automotriz.

En cuanto a su estrategia de EB, Gestamp publica gran cantidad de información en su página web corporativa. Además, también podemos encontrar informes, artículos y notas de prensa publicados por la propia empresa donde se ve reflejado el compromiso de la compañía en este ámbito.

a) Flexibilidad y Trabajo Remoto

Gestamp no cuenta con una política de teletrabajo única para toda la empresa. La posibilidad de trabajar de forma remota depende de cada centro productivo y se gestiona a través de cada departamento de recursos humanos, teniendo en cuenta la legislación de cada país. En los puestos directamente vinculados con la producción el teletrabajo resulta complicado debido a la naturaleza del trabajo. No obstante, en aquellos roles donde es viable, como en áreas administrativas o de apoyo, la empresa ofrece opciones de flexibilidad horaria, jornadas intensivas, reducción de jornada o ajustes en el horario por razones familiares.

b) Webs de empleo propias

Gestamp tiene su propio portal de empleo diseñado para facilitar la búsqueda de oportunidades profesionales dentro de la empresa [34]. Los candidatos pueden explorar distintas categorías de empleo entre las que destacan Corporate & Professional, Gestión de Proyectos, Ingeniería & I+D, Operaciones y el Programa de Talento.

El portal permite encontrar oportunidades de empleo que se ajusten a las necesidades del candidato mediante filtros y palabras clave. Además, incorpora un mapa interactivo que muestra la ubicación de las vacantes disponibles a nivel global. Asimismo, los interesados pueden unirse a la "Red de Talento", registrando su correo electrónico para recibir información sobre futuras oportunidades laborales y eventos.

Por otro lado, los empleados tienen acceso exclusivo a la intranet de la empresa con los

datos de inicio de sesión corporativos.

c) Autenticidad y Transparencia

Gestamp es una entidad comprometida con la autenticidad y la transparencia en todas sus operaciones. Este compromiso se refleja en diversas políticas corporativas que guían su actuación. Entre las más destacadas están:

- La Política de Gobierno Corporativo que enfatiza la importancia de mantener un diálogo transparente, veraz e inmediato con los accionistas, asegurando una comunicación clara y honesta.
- La Política General de Seguridad de la Información que establece medidas para garantizar la autenticidad, integridad, confidencialidad y auditabilidad de la información, protegiendo tanto los datos de la empresa como los de todos sus participantes.
- La Política del Sistema Interno de Información que promueve una cultura de comunicación abierta y transparente, ofreciendo canales para que empleados y terceros puedan reportar cualquier infracción de manera confidencial y segura.

Existen otras políticas como la Política de Comunicación y Contacto con Accionistas que garantiza una comunicación transparente y fiable de información financiera, fortaleciendo la relación con los accionistas; o la Política de ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza) en la que se subraya la importancia de actuar de manera ética y transparente en todas las operaciones de la empresa.

d) Programas de Bienestar y Conciliación

Gestamp se compromete a promover un entorno laboral que facilite la conciliación entre la vida profesional y personal de sus empleados. En 2021, la empresa implementó medidas de conciliación en 78 de sus centros de trabajo, adaptándose a las necesidades locales y culturales de cada región.

Además, Gestamp ha desarrollado una Plan de Igualdad que incluye el respeto al entorno personal y familiar de los empleados, buscando medidas que favorezcan la conciliación de la vida personal y profesional. A continuación, en la figura 4.4, podemos ver los detalles de las medidas propuestas para llevar a cabo la política mencionada.

Figura 4.4: Política de igualdad de Gestamp

OBJETIVO ESPECIFICO	MEDIDAS	RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	INDICADORES
Favorecer medidas de conciliación de la vida personal y profesional de la plantilla de trabajadores y trabajadoras, con especial interés en extender las medidas de conciliación a los hombres trabajadores de la empresa.	Medida G.1 .1 Elaborar una guía de las medidas de conciliación disponibles	RRHH	La propia guía
	Medida G.1 .2 Publicitar la guía a través de una campaña de sensibilización las medidas de la empresa y las contempladas por ley para favorecer la conciliación y corresponsabilidad, haciendo hincapié en la posibilidad de disfrute entre la población masculina.	RRHH	Documento campaña sensibilización

Fuente: Plan De Igualdad (Gestamp, 2021).

e) Desarrollo Profesional y Formación

Gestamp cree firmemente que el éxito y el crecimiento de la empresa depende del talento. Es, por esto, por lo que la compañía busca candidatos con ambición, ideas creativas y un enfoque hacia la excelencia.

Además, apuesta por el desarrollo continuo de sus empleados, ofreciendo programas de talento diseñados para impulsar sus carreras y prepararlos para los desafíos del futuro. Gestamp también se enfoca en formar una cantera de profesionales altamente cualificados, promoviendo su movilidad entre las distintas regiones donde opera y, adicionalmente, ofreciendo cursos internacionales que fortalecen su visión global y los valores de la empresa.

Además, la empresa promueve la formación continua a través de diversas plataformas y recursos. Esto incluye formación presencial y online, así como programas que abarcan desde el desarrollo de habilidades técnicas hasta el liderazgo y la gestión. También, se compromete a invertir en el talento interno, ofreciendo a sus empleados la posibilidad de crecer dentro de la empresa mediante formación y desarrollo de competencias clave para el futuro.

Por otro lado, Gestamp ha patrocinado el programa Formula Student [35]. Se trata de una competición internacional donde estudiantes universitarios diseñan y construyen monoplazas de carreras. Gestamp no solo apoya el evento, sino que, también, colabora

con equipos brindando asesoramiento técnico y recursos. A través de su Fundación, refuerza su compromiso con la educación y la movilidad, permitiendo a los estudiantes aplicar sus conocimientos en un entorno práctico y prepararse para la industria automotriz.

f) Ambiente de Diversidad e Inclusión

En 2021, el sindicato de trabajadores UGT publicó el Plan de Igualdad implantado por Gestamp y el cual sigue vigente en la actualidad. Con él se busca garantizar la igualdad de oportunidades y evitar cualquier discriminación en el entorno laboral. Este plan se fundamenta en un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa y establece una serie de objetivos y medidas concretas para fomentar un ambiente de trabajo más equitativo.

Entre las medidas implementadas por Gestamp destacan:

- Medidas en selección y contratación: con las que se busca promover procesos de selección que aseguren la igualdad de oportunidades, eliminando y fomentando la participación de grupos en riesgo de exclusión.
- Formación y desarrollo: con las que se pretende implementar programas de formación que sensibilicen sobre la importancia de la diversidad y la inclusión, así como, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional equitativas.
- Conciliación y corresponsabilidad: establecer políticas que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal, promoviendo la corresponsabilidad y adaptando las condiciones laborales a las necesidades de los empleados.
- Prevención del acoso: desarrollar protocolos específicos para prevenir y abordar situaciones de acoso laboral, asegurando un entorno de trabajo seguro y respetuoso para todos.

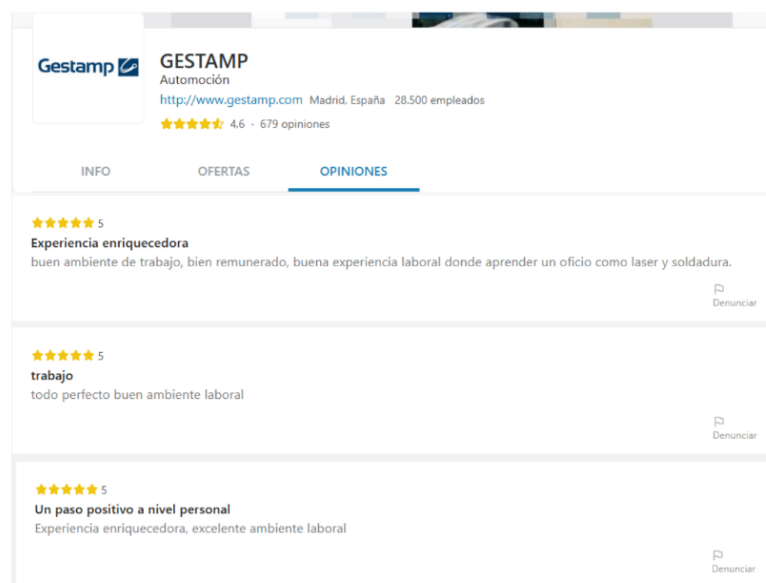
Gestamp considera la inclusión y diversidad como algo fundamental para lograr sus objetivos principales: innovación y sostenibilidad. A través de la implementación y seguimiento de este Plan de Igualdad, la empresa busca consolidar una cultura corporativa que valore y respete las diferencias individuales, promoviendo un ambiente donde cada empleado pueda desarrollar su máximo potencial.

g) Embajadores de Marca

La empresa se esfuerza por alinear sus objetivos corporativos con los de los trabajadores, ofreciendo oportunidades de movilidad, formación y desarrollo en un ambiente seguro y diverso. Este enfoque no solo potencia el crecimiento profesional interno, sino que, también, convierte a los empleados en embajadores de la marca, ya que al sentirse valorados y comprometidos, representan y promueven positivamente la imagen de Gestamp en sus interacciones externas.

Por otro lado, una vez más recurrimos al portal de empleo por excelencia, InfoJobs, para comprobar lo que opinan y publican los empleados (antiguos y actuales) sobre su experiencia en Gestamp. Véase figura 4.5, a continuación.

Figura 4.5: Opiniones reales de empleados sobre trabajar en Gestamp



Fuente: <https://gestamp.ofertas-trabajo.infojobs.net/opiniones>

Como se puede comprobar en el portal, la mayoría de las opiniones reflejan experiencias positivas con Gestamp como empleador. Según muchas valoraciones, Gestamp ofrece oportunidades de crecimiento y un buen ambiente laboral. Se valora la flexibilidad horaria y el aprendizaje, aunque algunos señalan problemas de comunicación y gestión de proyectos. A pesar de estos inconvenientes, sigue siendo una empresa atractiva para el desarrollo profesional.

h) Marketing de contenidos y redes sociales

Gestamp ha definido una estrategia de marketing y comunicación alineada con su compromiso hacia la sostenibilidad y la innovación. De esta manera, la compañía ha fortalecido su presencia en plataformas digitales y redes sociales para comunicar sus avances y compromisos en materia de sostenibilidad. La empresa utiliza estos canales para compartir noticias, innovaciones y logros relacionados con su Estrategia ESG (ambiental, social y de gobernanza), buscando captar a sus grupos de interés y reforzar su reputación como líder en prácticas sostenibles dentro del sector automotriz.

Además, su página web corporativa es accesible en varios idiomas y facilita el contacto con la empresa mediante enlaces a sus redes sociales, como Instagram, Twitter, LinkedIn, Facebook y YouTube [36].

i) Adopción de la tecnología en procesos

Gestamp ha integrado tecnologías avanzadas en sus procesos productivos para mejorar la eficiencia y la calidad en la fabricación de componentes automotrices. Entre las principales innovaciones que lleva a cabo Gestamp destacan la estampación en caliente (principal elemento diferenciador, convirtiéndola en líder mundial) o tecnologías como el hidroformado o la soldadura láser.

En su transición hacia la Industria 4.0¹, Gestamp ha implementado iniciativas tecnológicas que abarcan desde la estampación en frío y caliente hasta procesos auxiliares como mantenimiento, logística, calidad y gestión energética. La empresa recopila y analiza datos de sus líneas de producción para crear plantas más eficientes y flexibles, añadiendo inteligencia a los procesos y facilitando la toma de decisiones.

j) Sostenibilidad y ecologismo:

Además, decidimos incluir esta técnica, ya que, tras investigar las herramientas de EB que utiliza Gestamp, comprobamos que uno de sus principales objetivos para fortalecer su imagen como empleador es poner énfasis en sus políticas de sostenibilidad y ecologismo en los procesos industriales.

En base al Política Ambiental publicada por la empresa en 2021, la compañía apuesta

¹ La **Industria 4.0** es la transformación digital de los procesos industriales mediante tecnologías avanzadas. El objetivo es crear fábricas inteligentes, donde las máquinas, los sistemas y las personas estén interconectados para optimizar la producción, reducir costes y mejorar la eficiencia [37].

por la eficiencia energética, la reducción de emisiones de CO₂ y el uso responsable de los recursos en sus procesos industriales. Para ello, ha implementado tecnologías innovadoras que permiten fabricar componentes más ligeros, contribuyendo así a la movilidad sostenible. Además, trabaja en la optimización del consumo de agua y energía, promoviendo el uso de energías renovables en sus plantas de producción. También impulsa la economía circular, minimizando los residuos generados y fomentando el reciclaje de materiales. Estas iniciativas refuerzan su compromiso con un modelo de industria más respetuoso con el medioambiente y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

4.2.2. Employer branding en CAPSA Food

CAPSA Food (Corporación Alimentaria Peñasanta S.A.) es una destacada empresa láctea española fundada en 1984 en Asturias. La compañía lidera el sector lácteo en España, ofreciendo una amplia gama de productos adaptados a las necesidades de diferentes canales, buscando la combinación de naturalidad y funcionalidad para mejorar la salud y calidad de vida de las personas. La empresa opera bajo marcas reconocidas como Central Lechera Asturiana, Larsa, ATO, Vega de Oro y Flor de Burgos, entre otras. Además, tiene presencia en más de 50 países, ofreciendo productos de calidad y formatos adaptados a las necesidades de sus clientes.

En cuanto a su política de EB, podemos encontrar la mayoría de la información publicada en su página web corporativa [38] y en su memoria anual. Además, también se pueden observar notas de prensa y artículos disponibles en medios locales (sobre todo de la región donde se encuentra su planta principal) y nacionales.

a) Flexibilidad y Trabajo Remoto

CAPSA Food trabaja para garantizar las mejores condiciones laborales mediante políticas y planes que fomentan el desarrollo profesional y personal de su plantilla. Gracias al compromiso con sus empleados, es reconocida como *Top Employer* España desde 2016 [39].

Tras la pandemia, CAPSA Food ha decidido mantener su sistema de trabajo flexible, para aquellos puestos que pueden realizarse en remoto. El porcentaje semanal de teletrabajo es de hasta un 20% de la jornada. Este modelo, basado en tecnologías de la información,

permite combinar trabajo presencial y teletrabajo de manera estructurada. Esta medida facilita a los empleados una mejor conciliación laboral y ahorro en desplazamientos, aunque, también, tiene beneficios para la empresa como la retención de talento, la digitalización y el aumento de la productividad.

En 2016, CAPSA Food optó por Microsoft Office 365 para reemplazar su anterior plataforma de comunicaciones [40]. Con este nuevo sistema, los empleados pueden acceder a información esencial desde cualquier lugar y dispositivo sin limitaciones de espacio.

b) Webs de empleo propias

La web de empleo de CAPSA Food es un portal online a través del cual se facilita la conexión entre la empresa y los candidatos que desean formar parte de la plantilla [41]. A través de este espacio, los interesados pueden acceder a las ofertas de trabajo actualizadas, obtener información detallada sobre los puestos disponibles y conocer de cerca la cultura y los valores de la compañía. Además, el portal permite enviar candidaturas de manera ágil y sencilla promoviendo, así, una experiencia cercana y dinámica tanto para el candidato como para la organización. El propio portal te crea un Curriculum Vitae con los datos sobre tu perfil como candidato (información personal, formación académica, idiomas, etc.).

Los empleados que ya forman parte del equipo pueden acceder a una zona privada que permite ver las opciones de movilidad interna que existen entre las diferentes plantas y áreas de la empresa. Véase figura 4.6 a continuación.

Figura 4.6: Portal de empleo propio de CAPSA Food



Fuente: <https://empleo.capsa.es/Candidate/>

c) Autenticidad y Transparencia

CAPSA Food implementa sus políticas de autenticidad y transparencia a través de diversas acciones que reflejan su compromiso con la ética empresarial y la comunicación abierta. La empresa publica anualmente memorias corporativas detalladas, donde informa sobre su desempeño económico, social y ambiental asegurando, así, una rendición de cuentas clara y accesible para todos los interesados. Además, CAPSA Food ha establecido un Canal Ético [42]: una herramienta que permite a empleados, proveedores y otros *stakeholders* reportar, de manera confidencial, cualquier conducta que pueda vulnerar sus principios éticos, fomentando una cultura de integridad y responsabilidad. La compañía también destaca por su política de sostenibilidad ambiental, que se basa en conocer y cumplir en todo momento la legislación y reglamentación vigente, demostrando su compromiso con la protección del medio ambiente.

d) Programas de Bienestar y Conciliación

CAPSA Food ha implementado diversas políticas de conciliación y bienestar para sus empleados, reflejando su compromiso con el equilibrio entre la vida laboral y personal. Desde 2009, la empresa está reconocida como Empresa Familiarmente Responsable (EFR), lo que destaca su dedicación a crear un entorno laboral que favorezca tanto el desarrollo profesional como personal de su equipo [43].

Entre las medidas adoptadas, CAPSA Food ofrece un amplio abanico de opciones de conciliación, adaptadas a las necesidades de su plantilla. Estas iniciativas buscan generar entornos flexibles que permitan compatibilizar las responsabilidades laborales con las personales, basándose en un escenario de confianza mutua.

Además, la empresa promueve la seguridad, salud y bienestar integral de sus empleados y sus familias. A través de programas como "LACTO", "Accidentes 0" y "CAPSALIFE", se fomenta la creación de un entorno de trabajo seguro, incentivando hábitos de vida saludables y la participación en eventos deportivos y solidarios.

Estas políticas han contribuido a que CAPSA Food sea reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en España, obteniendo la mencionada certificación "*Top Employer*" en varias ocasiones.

e) Desarrollo Profesional y Formación

CAPSA Food se compromete con el desarrollo profesional y la formación de sus empleados, implementando diversas políticas y programas que promueven su crecimiento y mejora continua. La empresa posee excelentes condiciones laborales basándose en llevar a cabo políticas, procedimientos y planes que permiten a la plantilla alcanzar su máximo desarrollo profesional y personal.

Para gestionar y potenciar el talento, CAPSA Food ha desarrollado una plataforma interna llamada *CAPSA Careers*. Esta herramienta innovadora permite gestionar empleados y puestos, así como el talento individual y colectivo, mediante matrices de talento y mapas de desarrollo profesional.

La empresa también destaca en la selección y desarrollo de talento joven a través de programas de becas y prácticas, logrando que en los últimos tres años el 51% de las becas se transformen en contratos laborales. Además, fomenta el desarrollo de las personas mediante la promoción interna y cambios de puestos, cubriendo 4 de cada 10 vacantes a través de reclutamiento interno.

En cuanto a la formación, CAPSA Food invierte en programas de formación técnica y de habilidades, con una media de 25.000 horas de formación en los últimos tres años. Estas iniciativas buscan identificar y potenciar las competencias y conductas que, a través de una cultura de desarrollo continuo, permiten generar entornos de trabajo orientados a la innovación y agilidad.

Además, la empresa celebra anualmente los Premios Excelencia CAPSA [44] en cada centro de trabajo, promoviendo una cultura de reconocimiento a las buenas praxis de los empleados.

f) Embajadores de Marca

A través de la cuenta de Instagram, CAPSA Food impulsa el papel de sus empleados como embajadores de la marca, mostrando su talento, compromiso y experiencias dentro de la empresa. Mediante publicaciones que reflejan el día a día en la compañía, los trabajadores comparten su desarrollo profesional, los valores corporativos y el impacto de su labor en la comunidad. Esta iniciativa proyecta una imagen de orgullo dentro del equipo, así como una imagen cercana y auténtica de la empresa, atrayendo talento y fortaleciendo su reputación como un lugar donde las personas pueden crecer y

desarrollarse en un ambiente positivo e inclusivo. Véase, a continuación, figura 4.7.

Figura 4.7: Cuenta oficial de CAPSA Talent en Instagram



Fuente: <https://www.instagram.com/capsatalent/?hl=es>

g) Marketing de contenidos y redes sociales

CAPSA Food implementa una estrategia de comunicación y redes sociales orientada a fortalecer su imagen corporativa y promover sus valores fundamentales. A parte de la cuenta de Instagram que maneja el Departamento de RRHH, CAPSA Food lleva a cabo campañas en plataformas como Facebook, YouTube e Instagram.

Sin embargo, es importante destacar que no opera en ella bajo el nombre del grupo, si no bajo el nombre de algunas de las marcas que representa, ya que son marcas de gran reputación. A través de estas cuentas, la empresa no solo difunde información sobre sus productos, sino que también impulsa iniciativas solidarias y de responsabilidad social corporativa. Un ejemplo destacado es la campaña "El cuarto vaso" con Central Lechera Asturiana, en la que, por cada interacción en redes sociales, se donaba un litro de leche a Aldeas Infantiles SOS, logrando recaudar 25.000 litros para esta causa solidaria [45].

h) Tecnología y sostenibilidad

CAPSA FOOD ha integrado diversas tecnologías en sus procesos de producción para mejorar la eficiencia y sostenibilidad. Entre sus últimas acciones en este ámbito, las más

destacadas son:

- Ha implementado una Central de Recuperación Térmica en su planta de Granda (Siero, Asturias) que recupera y reutiliza el calor residual de los procesos de tratamiento lácteo y esterilización, reduciendo el consumo de gas natural y agua [46].
- Además, con el proyecto "Cleaner 360º", la empresa optimiza sus procesos de limpieza, recuperando alrededor del 70% de los productos químicos utilizados, lo que contribuye a la economía circular y disminuye la huella de carbono [47].
- Asimismo, CAPSA Food ha establecido una Oficina de Innovación Tecnológica para liderar y coordinar la implementación de innovaciones en sus procesos de negocio, integrando análisis de oportunidades y fomentando la colaboración entre diferentes áreas funcionales [48].

i) Medio ambiente y entorno rural

CAPSA Food muestra su compromiso con el medio ambiente y el entorno rural a través de diversas estrategias centradas en la sostenibilidad y el apoyo al sector primario.

En el ámbito ambiental, la empresa ha desarrollado un modelo de economía circular basado en el desperdicio cero, la reducción de emisiones y el uso de energías renovables. Además, ha impulsado la optimización de sus procesos productivos con tecnologías que minimizan el consumo de agua y energía, así como, la fabricación de envases más sostenibles, reduciendo el impacto ambiental de su actividad [49].

Por otro lado, CAPSA Food mantiene una estrecha relación con el entorno rural, apoyando a los ganaderos y fomentando la producción láctea sostenible. La empresa trabaja para garantizar un precio justo por la leche, asegurando, así, la viabilidad de las explotaciones ganaderas y la fijación de población en zonas rurales [50].

4.3. Employer Branding del sector servicios en España

En este apartado se describen las estrategias de EB del Banco Santander y Mapfre.

4.3.1 Employer Branding y Banco Santander

Banco Santander fue fundada en 1857 en la ciudad de Santander (España) y, desde entonces, ha experimentado un notable crecimiento, consolidándose como una de las

entidades financieras más importantes a nivel mundial. Con una plantilla de aproximadamente 200.000 empleados, el grupo ofrece una amplia gama de servicios financieros, atendiendo a más de 160 millones de clientes en diversos países. Banco Santander cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del índice IBEX 35, además de estar presente en otros mercados financieros globales. Su compromiso con la inclusión financiera, la innovación tecnológica y la responsabilidad social corporativa lo han posicionado como un referente en el sector bancario. Además, Banco Santander ha obtenido la certificación *Top Employer Europa 2023* [51].

Banco Santander implementa estrategias de EB a través de formación para empleados, alianzas con universidades y una fuerte presencia en Internet. De esta manera, podemos encontrar información sobre ello en su página web corporativa, en páginas web anexas (como *Santander Open Academy*), en los perfiles oficiales del grupo en redes sociales o en noticias recientes. Algunas de sus medidas más importantes son las que se describen a continuación:

a) Flexibilidad y Trabajo remoto

Banco Santander ha implementado políticas de flexibilidad y teletrabajo para mejorar la eficiencia y la conciliación de la vida laboral y personal de sus empleados. Desde 2015, la entidad ha adoptado el modelo de *flexiworking* que permite evaluar el rendimiento de los empleados en función de objetivos y resultados [52]. Así, estos tienen la posibilidad de ajustar sus horarios de entrada y salida dependiendo de las necesidades individuales y del equipo. En cuanto al teletrabajo, Santander permite a los empleados de los servicios centrales trabajar hasta 16 días por trimestre desde casa, con la posibilidad de ampliar este número según las circunstancias específicas de cada trabajador y de las necesidades del área. Para ello, es necesario modificar el contrato laboral para incluir un anexo conforme a la legislación vigente en este campo en este campo [53].

Estas políticas buscan mejorar la calidad de vida de los empleados y fomentar una cultura corporativa más ágil y eficiente, promoviendo la retención del talento y la satisfacción laboral.

b) Webs de empleo propias

El Banco Santander dispone de un portal de empleo propio diseñado para atraer y gestionar el talento en diversas etapas profesionales [54]. La plataforma está estructurada ofreciendo empleo diferenciando tres bloques principales:

- Estudiantes: ofrece programas de prácticas y formación para aquellos que aún se encuentran en etapa educativa, facilitando una primera experiencia en el mundo laboral.
- Recién graduados: presenta programas de desarrollo profesional para quienes han finalizado recientemente sus estudios y buscan iniciar su carrera en una entidad financiera de reputación reconocida.
- Profesionales con experiencia: ofertas para candidatos con trayectoria en el sector, que busquen asumir nuevos retos y responsabilidades.

Además de esta clasificación principal, el portal también cuenta con una clasificación por tipo de puesto y áreas específicas como Digital & IT, Relación con Clientes y *Corporate & Investment Banking*, entre otras, permitiendo a los candidatos explorar oportunidades alineadas con sus intereses y habilidades.

c) Autenticidad y Transparencia

Banco Santander mantiene una política firme sobre la información que difunde a través de sus medios oficiales. La entidad lleva a cabo estrictos controles internos para garantizar que todos los datos publicados sean veraces y actualizados [55].

En el ámbito financiero, Santander publica de forma periódica sus resultados económicos, informes anuales y estados financieros, ofreciendo detalles claros sobre su desempeño y estrategia de negocio. Estos documentos están disponibles en su portal oficial y cumplen con la normativa contable y financiera, asegurando su fiabilidad.

Además, la entidad refuerza su compromiso con la transparencia con clientes e inversores, proporcionando información clara sobre productos, servicios y políticas internas. En su página web, los usuarios pueden acceder a términos y condiciones detallados, tarifas y condiciones contractuales.

d) Programas de Bienestar y Conciliación

Banco Santander lleva a cabo iniciativas y programas diseñados para fomentar hábitos saludables y equilibrar la vida profesional y personal, con las que se compromete a promover el bienestar y la conciliación laboral de sus empleados.

Una de las principales iniciativas es el programa global *BeHealthy* [56], que busca inculcar hábitos de vida saludables entre los empleados, tanto dentro como fuera del entorno laboral. Este programa se estructura en cuatro pilares fundamentales:

1. Conócete: mediante evaluaciones y reconocimientos médicos.
2. Muévete: fomento de la actividad física con acceso a gimnasios y centros deportivos.
3. Equilíbrate: apoyo al bienestar mental y gestión del estrés.
4. Aliméntate: promoción de una dieta saludable en comedores de la compañía.

Estas iniciativas buscan crear entornos de trabajo que favorezcan la salud y el bienestar de los empleados. Por ejemplo, el banco cuenta con centros deportivos, acuerdos corporativos con plataformas de fitness como *Gympass*, comedores saludables y servicios de atención al empleado, como centros médicos y el programa Santander Contigo [57].

e) Desarrollo Profesional y Formación

La entidad se centra en el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores, ofreciendo programas de formación continua que facilitan el crecimiento profesional y la movilidad interna. En 2022, el Grupo destinó 71,6 millones de euros a la formación de sus empleados. Entre las acciones más destacadas están los cursos especializados en áreas como la ciberseguridad y los idiomas o programas de desarrollo, tanto locales como internacionales. Un ejemplo distinguido es el programa *Young Leaders* [58], una iniciativa diseñada para fortalecer las habilidades de liderazgo en más de un centenar de jóvenes profesionales.

Además, Santander ha invertido en la creación de centros tecnológicos en diversas ciudades, empleando a profesionales especializados en áreas digitales y STEM²

² STEM: es un acrónimo en inglés que se refiere a las disciplinas de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas. Este término describe un enfoque educativo interdisciplinario que integra estas cuatro áreas del conocimiento, con el objetivo de fortalecer habilidades como la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la comunicación efectiva [59].

(acrónimo que engloba las disciplinas académicas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). Esta inversión ofrece a los empleados la oportunidad de trabajar en proyectos innovadores.

f) Ambiente de Diversidad e Inclusión

Banco Santander promueve políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) que abarcan diversos aspectos y se detallan a continuación [60]:

- Diversidad: reconoce y apoya diversas formas de diversidad, incluyendo género, etnia, religión, edad, orientación sexual, discapacidad, origen socioeconómico, entre otras, para empatizar mejor con las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones innovadoras.
- Equidad e Inclusión: incorpora la diversidad, equidad e inclusión en los principios de liderazgo del Grupo, comprometiendo e involucrando activamente al *top management* en este asunto. En sus procesos de evaluación y compensación, incorpora criterios ESG con objetivos vinculados a DEI.

Es importante destacar que, en 2022 Banco Santander apoyó a más de 1.600 personas con discapacidad, mejorando su formación y habilidades mediante becas y acceso a prácticas y empleo, en colaboración con Fundación Universia [61].

g) Embajadores de Marca

Banco Santander reconoce a sus empleados como representantes. Ejercen una labor fundamental para fortalecer la imagen corporativa y atraer talento. Así, la entidad ha implementado programas específicos para fomentar este rol entre su personal.

- Programa Embajadores Smart: aunque los detalles específicos del programa no se exponen públicamente, su existencia subraya la importancia que el banco otorga al papel de sus empleados como representantes de la marca.
- Participación en Eventos y Testimonios: Banco Santander promueve la participación de sus empleados en eventos corporativos y sectoriales, donde actúan como portavoces de la cultura y valores de la empresa.

Además, la compañía lleva a cabo acciones o patrocinios de eventos que ponen en valor el nombre de la empresa. Algunos ejemplos son la “Santander SMusic”, donde se puede acceder a entrevistas, preventas de entradas y música en exclusiva, el patrocinio de los

premios “*Cuarenta Music Awards Santander*”, o la creación de los espacios *WorkCafé* donde se combinan servicios bancarios, áreas de coworking y cafeterías.

h) Marketing de contenidos y redes sociales

Banco Santander ha implementado una potente estrategia de marketing digital, enfocada en fortalecer su presencia en redes sociales y conectar de manera efectiva con diversos públicos. La entidad mantiene perfiles activos en plataformas como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *LinkedIn*, *YouTube* y *TikTok*, donde comparte contenido relevante y responde a las consultas de los usuarios [62].

Además, Banco Santander ha lanzado iniciativas innovadoras para interactuar con audiencias más jóvenes. Un ejemplo destacado es la creación de LoudT, una banda musical internacional formada a través de TikTok que busca conectar con la Generación Z y apoyar el talento joven [63].

i) Adopción de la tecnología en procesos

Banco Santander tiene un firme compromiso con la adopción de tecnología para optimizar la prestación de servicios. Una de las iniciativas más destacadas es la implementación de “*Gravity*”, un software innovador desarrollado internamente que facilita un acceso más eficaz a los datos, simplifica procesos y acelera el lanzamiento de nuevas funcionalidades, mejorando así, la experiencia del cliente [64].

Además, Banco Santander ha migrado su banca de inversión a la nube utilizando “*Gravity*”, su software interno, para trasladar el Core bancario³ a Google Cloud. Con esta iniciativa, que comenzó en 2022, Santander busca mejorar la eficiencia operativa y ofrecer servicios más innovadores a sus clientes [65].

En cuanto a los servicios que ofrece, Santander ha creado *PagoNxt*, una plataforma en la nube para pagos globales seguros, y *Openbank*, su banco digital, que se ha expandido a varios países, incluido EE. UU., ofreciendo productos de ahorro atractivos y una experiencia intuitiva y segura.

En cuanto a la gestión del talento, y como se ha comentado anteriormente, Santander

³ Core bancario: es el “corazón” tecnológico de una entidad financiera a través del cual se gestionan las operaciones esenciales de un banco, como cuentas, transacciones, préstamos, pagos y cumplimiento normativo. Su migración a la nube, mejora la eficiencia, reduce costos y facilita la innovación en productos y servicios. [66]

apuesta por el talento con programas de desarrollo, flexiworking y la iniciativa “*Be Tech! with Santander*”.

4.3.2. Employer branding en Mapfre

Mapfre es una multinacional española con más de 34.000 empleados y presencia en 40 países. Fundada en 1933, ha evolucionado hasta convertirse en un referente global en el sector asegurador ofreciendo una amplia gama de productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes en distintas regiones.

La compañía opera en mercados clave como Europa, América Latina, América del Norte y Asia-Pacífico. Además de su actividad principal en seguros, cuenta con *Mapfre RE*, su reaseguradora internacional con 19 oficinas en todo el mundo, y *Global Risks*, especializada en la gestión de programas globales de seguros.

Además, forma parte de índices bursátiles como el Ibex 35 y el *Dow Jones Sustainability Index*, destacando su solidez financiera y compromiso con la sostenibilidad.

En cuanto a su estrategia de Employer Branding, Mapfre desarrolla estrategias enfocadas en la conciliación, el desarrollo profesional y un buen ambiente laboral, lo que la ha posicionado como una de las empresas más atractivas para trabajar. La información al respecto se puede encontrar su sitio web corporativo, publicaciones internas, informes y en entrevistas y estudios de la Fundación Mapfre. Las herramientas más destacadas son:

a) Flexibilidad y Trabajo Remoto

Mapfre se distingue por ofrecer a sus empleados una amplia gama de medidas que promueven la flexibilidad laboral y facilitan la conciliación entre la vida profesional y personal. Todas ellas se encuentran publicadas en el Informe Personas y Organización publicado por la compañía.

Desde octubre de 2022, Mapfre implementó en España un modelo híbrido de trabajo, permitiendo a los empleados usar hasta 125 horas trimestrales de teletrabajo de forma flexible, con un máximo de dos días por semana. También pueden trabajar desde una segunda residencia si cumplen requisitos como buena conectividad y disponibilidad para acudir a la oficina en un máximo de ocho horas en caso de que fuera necesario [67].

También ha implementado políticas para mejorar la conciliación laboral y personal, incluyendo movilidad funcional y geográfica, reconocimiento, mentorización y gestión del conocimiento. Asimismo, la empresa ofrece beneficios sociales y programas de salud, así como proyectos de voluntariado corporativo que fomentan el bienestar integral de sus trabajadores.

Mapfre dispone del Modelo Global de Gestión de Empresa Saludable a través del cual prioriza la salud y el bienestar de sus empleados. En 2023, realizó 569 campañas de salud a nivel mundial, con la participación de más de 7.000 voluntarios en cerca de 2.000 actividades sobre educación, nutrición, salud y emergencias, beneficiando a más de 127.000 personas [68].

b) Webs de empleo propias

El portal de empleo de Mapfre [68] es una plataforma integral diseñada para atraer y gestionar el talento que desea unirse a esta compañía global en el sector asegurador. En este portal, los interesados pueden explorar diversas oportunidades profesionales y obtener información detallada sobre la cultura y los valores de la empresa. Las secciones más destacadas del portal son:

- We Love U: sección dedicada a las oportunidades laborales y que se subdivide en cuatro categorías:
 - *Tus Prácticas*: Mapfre ofrece programas de prácticas que permiten a los estudiantes y recién graduados incorporarse al mundo laboral, participando en proyectos reales y trabajando junto a profesionales con experiencia.
 - *Graduates Program*: orientado a recién titulados que desean desarrollarse profesionalmente en una empresa líder, participando en proyectos innovadores y adquiriendo experiencia en diversas áreas.
 - *Profesionales*: para aquellos con experiencia previa que buscan nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento en su carrera. Mapfre valora la experiencia y ofrece posiciones que permiten a los profesionales aportar y expandir sus habilidades en un entorno dinámico.
 - *Ser Agente*: ofrece la posibilidad de convertirse en agente de seguros, proporcionando formación y apoyo continuo para desarrollar una carrera exitosa en la mediación de seguros.

- Mapfre Life: en esta sección, los usuarios pueden conocer más sobre la cultura corporativa y los valores que definen a Mapfre. Incluye testimonios reales de empleados de diferentes partes del mundo.

Además, el portal cuenta con herramientas de búsqueda que permiten filtrar las ofertas de empleo por palabra clave, ubicación, categoría y tipo de oportunidad, facilitando a los candidatos encontrar la posición que mejor se adapte a sus intereses y perfil profesional.

c) Autenticidad y Transparencia

Mapfre se compromete firmemente con la autenticidad y la transparencia en todas sus operaciones, basando su actuación en principios éticos y corporativos. La compañía asume un conjunto de principios y valores que reflejan su compromiso en materia de gobierno corporativo y ética empresarial [69].

Además, Mapfre colabora activamente con organizaciones e iniciativas que promueven el desarrollo sostenible y la generación de valor compartido para todos los grupos de interés. Esta participación refuerza su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, especialmente con el ODS 17, que promueve las alianzas para lograr los objetivos.

Además, siendo la protección de datos una cuestión de vital importancia en el sector asegurador, Mapfre dispone de una Política de Privacidad detallada que informa a los usuarios sobre el tratamiento de sus datos y garantiza su protección. La empresa mantiene medidas de seguridad físicas y electrónicas para proteger la información contra su uso no adecuado.

d) Programas de Bienestar y Conciliación

En cada país, Mapfre dispone de mecanismos, tales como encuestas, comités de seguridad y salud, representantes legales de los trabajadores, etc., para que sus trabajadores sean consultados y puedan participar en cuestiones relativas a su salud, bienestar y seguridad de acuerdo con la legislación local de cada uno de ellos.

Así, Mapfre se compromete a promover el bienestar y la conciliación laboral de sus empleados a través de diversas iniciativas y medidas (que son publicadas en el Informe Personas y Organización 2023 de Mapfre). La empresa ofrece beneficios sociales que

forman parte del "salario emocional", adaptados a las necesidades personales y familiares de cada empleado y definidos según las particularidades de cada país. Algunos ejemplos son: seguros de salud, permisos de paternidad, ayudas para el cuidado de hijos, trabajo remoto, etc.

Además, MAPFRE ha implementado un Modelo Global de Gestión de Empresa Saludable, creando entornos laborales que priorizan la seguridad y la salud física y mental de sus empleados. Este modelo incluye la promoción de hábitos y estilos de vida saludables, así como, la realización de campañas de salud a nivel mundial.

e) Desarrollo Profesional y Formación

Mapfre apuesta por la formación y el desarrollo profesional de sus empleados a través de diversos planes adaptados a las necesidades de la empresa y sus trabajadores. Gracias a su Plan de Transformación de Capacidades (incluido en el segundo epígrafe del Informe Personas y Organización) Mapfre es capaz de identificar perfiles estratégicos y cubrir vacantes mediante movilidad interna o captación externa.

La empresa ofrece planes de desarrollo personalizados, itinerarios formativos específicos y rutas de autodesarrollo, así como, programas de *upskilling*⁴ y *reskilling*⁵ para actualizar y ampliar conocimientos. En 2023, el 98% de los empleados tuvo acceso a un plan de desarrollo individual.

Además, MAPFRE cuenta con planes de carrera dirigidos a colectivos específicos, como técnicos comerciales, suscriptores, tramitadores y actuarios y, además, programas de mentorización para fomentar el aprendizaje entre empleados. También, dispone de una Universidad Corporativa con 16 escuelas y programas formativos en diversas áreas, como tecnología, finanzas, sostenibilidad y auditoría.

Estas iniciativas refuerzan el compromiso de Mapfre con el crecimiento profesional de su equipo, asegurando su competitividad y desarrollo continuo dentro de la organización.

⁴ *Upskilling*: consiste en capacitar a los empleados para que adquieran nuevas competencias dentro de su mismo ámbito de trabajo, permitiéndoles mejorar en su rol actual y estar al día con las últimas tendencias y tecnologías.

⁵ *Reskilling*: Se centra en formar a los empleados en habilidades completamente nuevas para que puedan desempeñar un rol diferente dentro de la empresa, adaptándose a nuevas necesidades organizativas o del mercado. [70]

f) Ambiente de Diversidad e Inclusión:

Como se puede observar en el primer epígrafe del Informe Personas y Organización, Mapfre promueve un entorno laboral inclusivo y equitativo a través de su Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades, basada en el respeto a la individualidad y la eliminación de cualquier conducta discriminatoria. Su Estrategia de Diversidad, Inclusión y Equidad 2022-2024, denominada “Inclusión para un crecimiento sostenible”, busca consolidar un entorno laboral inclusivo, cumplir objetivos en materia de diversidad y posicionar a Mapfre como empresa inclusiva a nivel global.

Algunas de sus principales acciones incluyen:

- Diversidad de género: el 42,5 % de los puestos de responsabilidad están ocupados por mujeres, con el objetivo de alcanzar el 35 % en puestos de Dirección para 2024. Además, han logrado reducir la brecha salarial ajustada al 0,90 %.
- Inclusión de personas con discapacidad: actualmente, el 3,9 % de la plantilla está conformada por empleados con discapacidad, cumpliendo su compromiso de integración laboral.
- Diversidad generacional y cultural: Mapfre fomenta la convivencia de cinco generaciones y cuenta con empleados de 81 nacionalidades, asegurando igualdad de oportunidades sin importar edad, origen o identidad cultural.
- Compromiso con la comunidad LGTB: La compañía trabaja en la eliminación de sesgos y prejuicios socioculturales, promoviendo el respeto y la valoración de la diversidad sexual y de género.

Mapfre también ha renovado su adhesión al Chárter Europeo de la Diversidad, ha sido reconocida en el Índice Bloomberg de Igualdad de Género y forma parte del *IBEX Gender Equality Index*, reforzando su compromiso con la equidad e inclusión a nivel internacional.

g) Embajadores de Marca

Mapfre ha implementado una estrategia sólida de embajadores de marca, tanto dentro como fuera de la empresa, con el objetivo de reforzar su imagen y difundir sus valores corporativos fuera de la empresa. De esta manera podemos establecer la siguiente clasificación:

- Embajadores de Marca Externos: personas que no trabajan directamente en Mapfre pero representan y refuerzan su imagen pública. Un ejemplo es Antonio Huertas, presidente de la compañía, quien fue nombrado embajador honorario de la Marca España, promoviendo los valores y la reputación de la empresa a nivel global [71].
- Embajadores de Marca Internos: empleados de Mapfre que, mediante programas como "Be Social", comparten la cultura y valores de la empresa a través de diversos canales. Estos colaboradores ayudan a mejorar la percepción de la compañía y a atraer talento, actuando como representantes de la marca desde dentro [72].

Así mismo, como se detallará más en profundidad en el siguiente apartado, los contenidos y comunicaciones que llevan a cabo los embajadores de marca se publica a través de:

- Comunicados oficiales en notas de prensa y medios de comunicación.
- Publicaciones en los perfiles oficiales de la empresa en redes sociales en los que los propios trabajadores comparten sus actividades y logros.
- Patrocinios y representación de la empresa en eventos corporativos.

h) Marketing de contenidos y redes sociales:

Para fortalecer su presencia digital y conectar de manera efectiva con su público objetivo, Mapfre ha desarrollado una estrategia integral de comunicación, marketing de contenidos y gestión de redes sociales que se detalla a continuación.

- i. Estrategia de Comunicación: la Dirección Corporativa de Comunicación de Mapfre es responsable de coordinar las actividades de publicidad, marca y patrocinios, así como, la comunicación externa en los principales mercados donde opera la compañía. Esta estructura permite una gestión coherente y alineada de la imagen corporativa a nivel global [73].
- ii. Marketing de Contenidos: MAPFRE apuesta por el marketing de contenidos como una herramienta clave para conectar con su público objetivo. La empresa utiliza diferentes herramientas de marketing digital entre las que

destaca el uso de redes sociales y SEO [74].

- iii. Gestión de redes sociales: Mapfre ha reforzado su presencia digital y su conexión con audiencias jóvenes mediante sus perfiles en redes sociales como Instagram o TikTok. Además, con la campaña "*Get Ready With MAPFRE*" ofrece consejos para ayudar a las nuevas generaciones en su transición a la vida adulta, con la participación de creadores de contenido y empleados de la empresa [75]. Además, Mapfre ha trabajado con agencias especializadas para reforzar su estrategia digital y posicionar su marca en los 23 países donde opera [76].

i) Adopción de la tecnología en procesos

Mapfre integra la tecnología en sus procesos para mejorar la prestación de sus servicios de diversas formas:

- Inteligencia Artificial (IA): la compañía emplea soluciones de IA para optimizar operaciones y enriquecer la experiencia del cliente facilitando la gestión de siniestros, la evaluación de riesgos [77].
- Ecosistemas Digitales: Mapfre ha creado plataformas digitales que conectan a clientes, proveedores y otros actores del sector en un mismo medio. Esto facilita una comunicación más ágil y transparente, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando la calidad del servicio [78].
- Metodología Lean IT: Mapfre ha implementado esta metodología en el mantenimiento de aplicaciones corporativas para incrementar la eficiencia y entregar valor al cliente. Esta iniciativa ha permitido reducir el tiempo de entrega y aumentar la eficiencia en sus procesos internos [79].
- Digitalización de Servicios: La empresa ha digitalizado servicios tradicionales, como la asistencia en carretera, utilizando tecnologías como la conectividad y el *BigData* para simplificar y agilizar procesos, mejorando así la experiencia del usuario [80].

j) Fundación Mapfre

La Fundación Mapfre, creada por Mapfre, es una entidad sin ánimo de lucro que promueve el bienestar social a través de iniciativas en educación, seguridad vial, salud,

inclusión social y empleo. Apoya proyectos de investigación, otorga becas y colabora con organizaciones para ayudar a los sectores más desprotegidos [81].

Gracias a su impacto social, Mapfre logra reforzar su imagen como una empresa comprometida con la sociedad, lo que a su vez la convierte en un lugar atractivo para trabajar. Muchos profesionales se sienten identificados con sus valores y ven en la compañía una oportunidad para desarrollarse en un entorno que apuesta por la responsabilidad social y el crecimiento profesional. Así, la presencia de la Fundación Mapfre no solo beneficia a la comunidad, sino que también ayuda a la empresa a atraer talento comprometido y alineado con su filosofía.

4.4. Análisis comparativo del Employer Branding en España

Tras un análisis detallado de las estrategias de EB implementadas por diversas empresas, se realiza un análisis comparativo de ellas para identificar similitudes y diferencias en función del sector al que pertenecen.

A nivel general, se han identificado varias estrategias comunes en todas las compañías analizadas. Entre ellas, destacan la flexibilidad laboral y el teletrabajo, la existencia de plataformas propias de empleo, el compromiso con el desarrollo profesional y la formación, la transparencia en la comunicación, el uso de marketing digital y redes sociales, la promoción de la diversidad e inclusión y la adopción de tecnologías para optimizar procesos internos.

No obstante, cada sector adapta estas estrategias a sus características y necesidades específicas:

- **Sector Tecnológico y Energético (Acciona y Naturgy):** se priorizan la sostenibilidad y la innovación, con un enfoque en energías renovables y digitalización. Además, las políticas de teletrabajo son flexibles y responden a los cambios del entorno.
- **Sector Industrial (Gestamp y CAPSA Food):** en este ámbito, el teletrabajo presenta mayores limitaciones en roles de producción, aunque se aplica en áreas administrativas. Se enfatizan la eficiencia en procesos productivos, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo del talento a través de plataformas internas.

- **Sector Servicios (Banco Santander y Mapfre):** destaca la transformación digital, con herramientas propias que optimizan la interacción con clientes y empleados. Además, se observa un fuerte uso del marketing digital y redes sociales, junto con programas de bienestar integral y movilidad interna.

En conclusión, aunque las estrategias de EB presentan elementos comunes en todas las empresas, su implementación varía según las exigencias y dinámicas de cada sector. A continuación, se puede observar en la figura 4.1 un resumen de los puntos en común y diferentes entre las estrategias de EB en las diferentes empresas y sectores.

Tabla 4.1: Similitudes y diferencias en estrategias de Employer Branding por sector de actividad

Mecanismo	Puntos en común	Diferencias (por sector)
Flexibilidad y teletrabajo	Todas las empresas ofrecen algún grado de flexibilidad y opciones de teletrabajo para la conciliación laboral y personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológico y Energías: modelos híbridos con alta adaptabilidad, ampliados tras la pandemia. • Industrial: limitado en roles productivos; se aplica principalmente en áreas administrativas. • Servicios: teletrabajo estructurado y normado.
Plataformas y Webs de empleo	Uso de portales propios para publicar ofertas, registrar candidatos y difundir la cultura y beneficios corporativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológico y Energías: integración de buscadores avanzados e incluso herramientas basadas en IA. • Industrial: portales que promueven la movilidad interna y crecimiento profesional. • Servicios: portales segmentados según niveles de experiencia y especialidades.
Desarrollo Profesional y Formación	Fuerte compromiso con la formación continua mediante universidades corporativas, mentoring y cursos especializados.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológico y Energías: enfoque en innovación y liderazgo tecnológico. • Industrial: formación técnica, programas de capacitación y movilidad entre plantas. • Servicios: alta inversión en programas de desarrollo, centros tecnológicos y rutas de carrera definidas.
Autenticidad y transparencia	Publicación de informes, códigos de conducta y políticas de gobierno corporativo que refuerzan la credibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológico y Energías: comunicación enfocada en sostenibilidad y responsabilidad medioambiental. • Industrial: transparencia en procesos productivos y compromiso con la sostenibilidad ambiental. • Servicios: enfoque en informes financieros y comunicación abierta con clientes.

Marketing y redes sociales	Estrategias digitales para reforzar la marca empleadora y conectar con distintos públicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológico y Energías: Campañas de alto impacto en redes, uso de plataformas como TikTok. • Industrial: Menor presencia en redes sociales, con mayor énfasis en comunicación interna. • Servicios: Estrategias innovadoras y creativas (ej.: embajadores de marca, campañas en TikTok).
Diversidad e inclusión	Implementación de políticas para promover entornos laborales inclusivos y la igualdad de oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológico y Energías: Programas globales que impulsan la inclusión y diversidad cultural. • Industrial: Enfoque en diversidad generacional y de género, con énfasis en la sostenibilidad ambiental. • Servicios: Políticas inclusivas robustas y alta representación femenina en puestos clave.
Adopción de tecnologías	Uso de herramientas digitales para optimizar procesos internos y mejorar la eficiencia operativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológico y Energías: Aplicación de IA y tecnologías orientadas a energías renovables. • Industrial: Integración de Industria 4.0 y automatización en la producción. • Servicios: Transformación digital con IA, Big Data y soluciones basadas en la nube.
Bienestar y conciliación	Programas y medidas orientadas a equilibrar la vida laboral y personal, promoviendo la salud y el bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológico y Energías: Beneficios alineados con la salud laboral y el cuidado medioambiental. • Industrial: Programas de seguridad y salud adaptados a entornos productivos. • Servicios: Iniciativas integrales de bienestar (ej.: BeHealthy en Santander) y cuidado integral del empleado.

Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El presente trabajo fin de grado ha evidenciado la importancia del *Employer Branding* (EB) como una estrategia clave en el contexto actual, donde la atracción y retención del talento se han convertido en factores determinantes para la competitividad empresarial. La investigación ha demostrado que las organizaciones que articulan una propuesta de valor atractiva para sus empleados logran consolidar una imagen corporativa sólida y diferenciada. A partir de un análisis teórico y empírico, se han identificado diversas estrategias que potencian no solo el reclutamiento y la selección del personal en las organizaciones sino, también, la posterior fidelización y el compromiso de los empleados una vez que pertenecen a la plantilla de personal de las mismas.

Desde un enfoque conceptual, se ha determinado que el EB no se limita a establecer campañas de marketing para “vender la imagen de buen empleador”, sino que involucra, además, la integración de valores, cultura organizacional y políticas de desarrollo profesional. Su evolución a lo largo de los años, ha pasado de centrarse exclusivamente en ofrecer beneficios laborales a tratar de captar candidatos a incorporarse a la empresa a través de que puedan obtener en ellas autenticidad, la transparencia y el bienestar integral.

Además, la digitalización ha impulsado nuevas tendencias como el *e-recruitment*, la aplicación de inteligencia artificial en la selección de personal y el uso de videoconferencias en entrevistas, lo que ha optimizado la eficiencia en la captación de talento cualificado, siendo éste un “recurso escaso” en determinados perfiles profesionales.

Con lo anterior, el objetivo de este trabajo de fin de grado ha sido analizar qué estrategias de EB son las más habituales en las empresas españolas pertenecientes a sectores de actividad considerados estratégicos para la economía y crecimiento de nuestro país: el sector tecnológico y de energías, el industrial y el de servicios. Para ello, se ha acudido a diversos rankings de empresas “*Top Employer*” para seleccionar las seis protagonistas a estudiar en nuestro trabajo de campo: Acciona, Naturgy, CAPSA Food, Gestamp, Banco Santander y Mapfre.

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo nos permiten extraer algunas conclusiones e implicaciones para cada uno de los sectores de actividad objeto de estudio:

1. **Sector tecnológico y de las energías:** las empresas en este sector priorizan la innovación, la sostenibilidad y la digitalización en sus estrategias de EB. La implementación de modelos flexibles de trabajo y el desarrollo de plataformas internas de formación y desarrollo profesional son elementos clave. Empresas como Acciona y Naturgy han demostrado cómo la combinación de un propósito corporativo claro con el uso de herramientas tecnológicas avanzadas puede resultar en un fuerte atractivo para el talento. Además, se observa que en este sector las compañías están invirtiendo en programas de capacitación en inteligencia artificial y digitalización para mejorar las competencias de sus empleados y garantizar su adaptación a las tendencias del mercado. Otro factor determinante en este sector es la importancia de la reputación digital, ya que los profesionales buscan empresas con valores claros y comprometidas con la sostenibilidad y la transformación digital.
2. **Sector industrial:** la aplicación de EB en este sector enfrenta ciertas limitaciones debido a la naturaleza presencial de muchos de sus roles, especialmente en plantas de producción y logística. No obstante, se ha observado un esfuerzo significativo en la mejora del clima laboral, la implementación de programas de formación y la incorporación de tecnologías para optimizar la productividad y el bienestar de los empleados. Empresas como Gestamp han apostado por la sostenibilidad como un pilar dentro de su estrategia de EB, lo que no solo mejora su reputación corporativa sino que, también, atrae talento comprometido con la responsabilidad medioambiental. Asimismo, se ha detectado un creciente interés en el desarrollo de planes de carrera dentro de estas compañías, con la finalidad de mejorar la retención del talento y reducir la rotación laboral. Adicionalmente, se han fortalecido los programas de seguridad y salud ocupacional, un factor clave para garantizar el bienestar de los trabajadores en un entorno altamente regulado y exigente.
3. **Sector servicios:** las estrategias en este sector están orientadas hacia la transformación digital, el uso intensivo del marketing en redes sociales para atraer talento y el diseño de programas de bienestar integral. Empresas como

Banco Santander y Mapfre han implementado programas sólidos de diversidad e inclusión, lo que les ha permitido mejorar su posicionamiento en los rankings de mejores empleadores. Además, la movilidad interna y el desarrollo profesional juegan un papel clave en la retención del talento en este sector, ya que los empleados buscan, cada vez más, oportunidades de crecimiento y promoción dentro de la misma empresa. También, se han impulsado iniciativas de formación en liderazgo y gestión del cambio, fundamentales para garantizar la adaptabilidad de los equipos en un entorno cada vez más dinámico. La personalización de la experiencia del empleado es otra tendencia destacada en este sector, con programas diseñados para ofrecer planes de carrera profesional “ad hoc” de las necesidades de cada empleado, así como, paquetes de beneficios adaptados a sus objetivos individuales.

A pesar de las diferencias sectoriales, se han identificado elementos comunes en las estrategias de EB, como la flexibilidad, la formación continua, la transparencia y la digitalización de los procesos de selección y gestión del talento. Sin embargo, el grado de implementación varía en función del sector y de la cultura organizacional. Este hallazgo resalta la necesidad de adaptar las estrategias a las particularidades de cada empresa, aprovechando sus fortalezas y respondiendo a las expectativas de los empleados.

Asimismo, nuestro trabajo nos permite subrayar la importancia de una planificación estratégica rigurosa en la implementación de políticas de EB. Aunque los beneficios a largo plazo incluyen la reducción de la rotación de personal, el incremento de la productividad y la mejora de la reputación corporativa, estas estrategias requieren una inversión significativa de tiempo y de recursos. Por ello, es fundamental que las empresas, una vez realizadas este tipo de estrategias activas de reclutamiento, realicen diagnósticos internos para identificar áreas de mejora, establecer objetivos medibles y evaluar el impacto de sus acciones a través de métricas concretas, de forma que se pueda demostrar al resto de grupos de interés de la organización que han aportado valor y han conseguido “captar a los mejores” del mercado laboral con ellas.

Finalmente, este estudio invita a reflexionar sobre el futuro del EB en un entorno cada vez más digitalizado y globalizado. Las nuevas generaciones demandan un compromiso auténtico por parte de las empresas, lo que implica la integración de herramientas como el *People Analytics* y la inteligencia artificial en los procesos de selección y formación. La

capacidad de innovar y generar entornos de trabajo flexibles, inclusivos y orientados al desarrollo profesional será clave para afrontar los retos del siglo XXI.

En conclusión, el EB es una herramienta estratégica fundamental para transformar la relación entre la empresa y su talento, consolidando una marca empleadora competitiva que contribuya al crecimiento sostenible de la organización y, al mismo tiempo, mejore la satisfacción y bienestar de sus empleados.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. Artículos y publicaciones científicas

- Ambler, T., y Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Journal of Brand management, 4, 185-206.
- Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching Employer Branding*. Career Development International, 9 (5), 501-517.
- Belinchón, I. (2006). *La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral*. Anales de mecánica y electricidad. Asociación de Ingenieros del ICAI (5), 46-51.
- Bravo, J. F. F. et al (2018). *Percepción de las necesidades de los estudiantes universitarios de ciencias de la salud para el desarrollo de su talento académico*. TALINCREA: Talento, Inteligencia y Creatividad, 3-20.
- Caballero, M. I., y López, S. (2020). *La importancia del Employer Branding*. Revista de Administración y Dirección de Empresas, (4), 97-114.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw-Hill.
- De la Calle, M. C. y Ortiz, M. (2018). *Fundamentos de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Dell, D. J. (2001). *Engaging employees through your brand*. Conference Board.
- Dessler, G (2015). *Administración de los Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Dolan, S. L., Cabrales, Á. L., & Cabrera, R. V. (2014). *La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. McGraw-Hill.
- García, C. (2019). *La Estrategia de Employer Branding: objetivos y herramientas*. TFG: Universidad de Zaragoza.
- García, R. D. B., y Rodríguez, N. R. Y. (2022). *Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal*. Revista: Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas, 15(6), 128-141.
- Gómez-Mejía, L. R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Gualdrón Quiroga, W. F. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano como ventaja competitiva sostenible en una organización*. TFG, Universidad Militar de Granada.
- King, C., y Grace, D. (2008). *Internal branding: Exploring the employee's perspective*. Journal of Brand Management, 15, 358-372.

- López, S. J. (2022). La gestión del talento en la empresa actual: la importancia del employer branding. TFG: Universidad de Valladolid.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., y Mondy, J. B. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Mosley, R. W. (2007). *Customer experience, organisational culture and the employer brand*. Journal of Brand Management, 15(2), 123-134.
- Mukiur, R. M. (2016). *Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0*. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales (UNED), (10), 135-151.
- Nestar, C (2019). Nuevas tendencias en reclutamiento de personal: Marca empleadora versus Marca personal. TFG: Universidad de Valladolid.
- Romero, J. J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. TFG, Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Slack, F. J., Orife, J. N., & Anderson, F. P. (2010). (2010). *Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: An empirical study in the United States*. International Journal of Management, 27(3), 421.
- Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. ER Daily, 23(2), 501-517.
- Vizán, S. (2021). *Employer branding para atraer talento a las organizaciones. Casos ilustrativos de empresas españolas*. TFG, Universidad de Valladolid.
- Werther, W., y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill.

6.2. Webgrafía

- [1] IMF: Blog de Recursos Humanos (s.f.). *Cross-Training: ¿Qué es y qué beneficios aporta a la organización?* Disponible en: [https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/cross-training-beneficios-aporta-organizacion/#%C2%BFQue es el cross-training](https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/cross-training-beneficios-aporta-organizacion/%C2%BFQue%20es%20el%20cross-training-beneficios-aporta-organizacion/#%C2%BFQue%20es%20el%20cross-training)
- [2] Wolter Skluwer (2023): People Analytics: qué es y cómo trabajar los datos en RRHH. Disponible en: <https://www.wolterskluger.com/es-es/expert-insights/people-analytics-datos-rrhh>
- [3] TodoFP (s.f.): *¿Qué es la entrevista de trabajo?* Disponible en: <https://todofp.es/orientacion-profesional/busca-empleo-titulo-fp/entrevista-trabajo.html>
- [4] Evolve Global Marketing (2023): *Prácticas recomendadas como Marca Empleador*. Disponible en: <https://evolveglobalmarketing.com/employer-branding-best-practices-2023-update/>
- [5] El Diario (2024): *“Los sectores más productivos ganan peso en la economía: digital y farmacia lideran el crecimiento”*. Disponible en: https://www.eldiario.es/economia/sectores-productivos-ganan-peso-economia-digital-farmacia-lideran-crecimiento_1_11357582.html
- [6] Haz Revista (2023): *Ranking Top Employers España 2023*. Disponible en: <https://hazrevista.org/rsc/2023/01/top-employers-espana-2023-118-mejores-companias-trabajar/>
- [7] Merco (2023): *Ranking Mercotalento 2023*. Disponible en: <https://www.merco.info/es/ranking-merco-talento>
- [8] Acciona: apartado “Trabaja con nosotros” en página Web corporativa. Disponible en: <https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/trabaja-con-nosotros>
- [9] People Acciona: página Web “People Acciona”. Disponible en: <https://people.acciona.com/es/>
- [10] People Acciona (2014): *“Nuevas formas de organización del trabajo: teletrabajo”*. Disponible en: <https://people.acciona.com/es/cultura-organizacional/nuevas-formas-de-organizacion-del-trabajo-teletrabajo/>
- [11] Acciona: Código de Conducta. Disponible en:

- <https://www.acciona.com/es/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/normas-gobierno/cumplimiento/>
- [12] Acciona: canal ético. Disponible en: <https://canaletico.acciona.com/>
- [13] Acciona: política Global de Privacidad. Disponible en: <https://www.acciona.com/es/politica-privacidad/>
- [14] Acciona: políticas de formación y desarrollo profesional. Disponible en: <https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/trabaja-con-nosotros/formacion/>
- [15] Acciona: Políticas de Diversidad, Igualdad y equilibrio. Disponible en: <https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/trabaja-con-nosotros/diversidad-equidad-inclusion>
- [16] Acciona: Innovación Abierta y Colaborativa: l'MNOVATION. Disponible en: <https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/innovacion/innovacion-abierta-colaborativa>
- [17] Acciona: Iniciativa *Digital Hub*. Disponible en: <https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/innovacion/digital-hub>
- [18] Compromiso de Acciona por la seguridad, salud y bienestar de sus trabajadores. Disponible en: <https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito/trabaja-con-nosotros/seguridad-salud-bienestar>
- [19] Acciona (2014): "*ACCIONA colabora con Halotech para innovar en seguridad y salud*". Disponible en: <https://www.acciona.com/es/actualidad/articulos/acciona-colabora-halotech-innovar-seguridad-salud>
- [20] Control Publicidad (2015): "*Las marcas más influyentes en LinkedIn*". Disponible en: <https://controlpublicidad.com/formacion-y-estudios-de-publicidad/las-marcas-mas-influyentes-en-linkedin/>
- [21] Portal de Empleo InfoJobs: opiniones reales de trabajar en Acciona. Disponible en: <https://acciona.ofertas-trabajo.infojobs.net/opiniones>
- [22] Página web corporativa de Naturgy. Disponible en: <https://www.naturgy.com/>
- [23] Página web Fundación Naturgy. Disponible en: <https://www.fundacionnaturgy.org/>
- [24] Noticias Trabajo (2024) "*Naturgy busca personal con contrato fijo y sueldo*

de 36.000 euros: opción de teletrabajar y ayuda a la conciliación”. Disponible en: <https://noticiastrabajo.huffingtonpost.es/empleo/ofertas-de-empleo/naturgy-busca-personal-contrato-fijo-sueldo-36000-euros-opcion-teletrabajar-ayuda-conciliacion/>

- [25] Portal de empleo propio de Naturgy. Disponible en: <https://career5.successfactors.eu/career?company=C0000880172P&career%5fns=job%5flisting%5fsummary&navBarLevel=JOB%5fSEARCH&s.crb=x3Loz8%2b2Lij8Sa7hT9svVF%2bIPe1K2UPYKznWXC517Co%3d>.
- [26] Depósito de información financiera y no financiera de Naturgy. Disponible en <https://www.naturgy.com/accionistas-e-inversores/informacion-economica/informes-anuales/>
- [27] Equipos y Talento (2024) “Naturgy renueva la certificación EFR global que reconoce sus medidas para facilitar la conciliación de sus empleados”. Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2024/06/07/naturgy-renueva-la-certificacion-efr-global-que-reconoce-sus-medidas-para-facilitar-la-conciliacion-de-sus-empleados-talento-femenino-diversidad>
- [28] Formación a empleados en Naturgy: Universidad Corporativa. Disponible en: <https://www.naturgy.com/personas/universidad-corporativa/>
- [29] Colaboración de Agencia Elogia con Naturgy. Disponible en: <https://elogia.net/naturgy/>
- [30] Estrategia de digitalización Naturgy: redes sociales. Disponible en: <https://www.naturgy.com/notas-de-prensa/naturgy-conectara-con-las-generaciones-mas-jovenes-a-traves-de-contenido-relevante-y-util-en-tiktok>
- [31] Estrategia de digitalización Naturgy: asistente virtual y atención vía WhatsApp. Disponible en: <https://www.naturgy.com/notas-de-prensa/naturgy-avanza-en-su-estrategia-de-digitalizacion-con-la-ampliacion-y-mejora-de-su-canal-online-de-relacion-con-el-cliente/>
- [32] Digitalización como objetivo principal en Naturgy. Disponible en: <https://www.naturgy.com/innovacion/>
- [33] Esade Alumni (2024) “IA: la apuesta de Naturgy por un futuro sostenible”. Disponible en: <https://www.esadealumni.net/es/emagazine/ia-la-apuesta-de-naturgy-por-un-futuro-sostenible>

- [34] Portal de empleo propio Gestamp. Disponible en: <https://jobs.gestamp.com>
- [35] Programa Formula Student patrocinado por Gestamp. Disponible en: <https://www.gestamp.com/Medios/Historias-de-Gestamp/Historias/2023/Apoyando-al-talento-joven-Gestamp-patrocina-Formula-Student-Spain-un-ano-mas>
- [36] Estrategia de redes sociales de Gestamp Automoción. Disponible en: <https://www.gestamp.com/Medios/Nuestras-Redes-Sociales>
- [37] La industria 4.0. Definición disponible en: <https://www.sap.com/spain/products/scm/industry-4-0/what-is-industry-4-0.html>
- [38] Página web corporativa CAPSA Foods. Disponible en: <https://capsafood.com/>
- [39] Certificación Top Employer CAPSA Food. Disponible en: <https://capsafood.com/noticias/capsa-food-certificada-como-top-employer-por-ser-una-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-espana/> y <https://elcampodeasturias.es/2021/01/25/capsa-food-una-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-espana/>
- [40] RRHH Press (2016) *“CAPSA Food favorece la flexibilidad laboral y comunicación de sus empleados con Microsoft Office 365”*. Disponible en: <https://www.rrhhpress.com/zona-tech/33453-capsa-food-favorece-la-flexibilidad-laboral-y-comunicacion-de-sus-empleados-con-microsoft-office-365>
- [41] Portal de empleo propio de CAPSA Food. Disponible en: <https://empleo.capsa.es/Legal/About>
- [42] Canal Ético de CAPSA Food. Disponible en: <https://centinela.lefebvre.es/public/concept/1730006?access=bcW0q7TQwhZ68cOGsyLNJ1Mh0QQOwOI15sF1fUXxGx68%3D>
- [43] Declaración EFR CAPSA Food (2021). Disponible en: <https://capsafood.com/wp-content/uploads/2021/11/Declaracion-EFR-CAPSA-FOOD.pdf>
- [44] Centros de Excelencia (2022) *“CAPSATALENT: mejora personas, mejor resultado”*. Disponible en:

<https://www.centrosdeexcelencia.com/capsatalent-mejora-personas-mejora-resultados/>

- [45] Campaña “El cuarto vaso” CAPSA Food. Disponible en: <https://capsafood.com/noticias/redes-sociales-aldeas-infantiles-sos/>
- [46] CEOE (2024) “CAPSA Food implementa un sistema para la recuperación térmica en su planta asturiana de Granda” <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/sostenibilidad/capsa-food-implementa-un-sistema-para-la-recuperacion-termica-en-su-planta>
- [47] CEOE (2024) “CAPSA FOOD optimiza sus procesos de limpieza y el consumo de recursos con los proyectos “Cleaner 360º” y “El poder de las segundas oportunidades”. Disponible en: <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/sostenibilidad/capsa-food-optimiza-sus-procesos-de-limpieza-y-el-consumo-de-recursos-con>
- [48] Izertis para CAPSA Foods “Definición e implantación de la Oficina de Innovación Tecnológica”. Disponible en: <https://www.izertis.com/es/-/casos-de-exito/capsa-food>
- [49] Corresponsables (2024) “En CAPSA Food desarrollamos nuestro negocio con el propósito de dar futuro al socio ganadero”. Disponible en: <https://www.corresponsables.com/actualidad/buen-gobierno/capsa-food-negocio-proposito-dar-futuro-al-socio-ganadero>
- [50] Servicio Sello Garantía Ganadera (CAPSA Foods). Disponible en: <https://capsafood.com/servicios-sello-garantia-ganadera/>
- [51] Comunicado Oficial Banco Santander (2024): “Santander obtiene la certificación europea Top Employers, que reconoce la excelencia de sus condiciones laborales”. Disponible en: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/notas-de-prensa/2024/01/np-2024-01-18-santander-obtiene-la-certificacion-europea-top-employers-que-reconoce-la-excelencia-de-sus-condiciones-laborales.pdf>
- [52] Modelo “Flexiworking” del Banco Santander. Disponible en: <https://www.santander.com/es/stories/flexibilidad-y-eficiencia--nuestra-forma-de-trabajar>.

- [53] Merca2 (2020) *“Los 10 principios del ‘flexiworking’ del Santander para mejorar la vida de sus empleados”*. Disponible en: <https://www.merca2.es/2020/01/24/principios-flexiworking-banco-santander-mejorar-vida-empleados-255224/>
- [54] Portal de empleo propio de Banco Santander. Disponible en: <https://empleo.bancosantander.es/home>
- [55] Compromiso de autenticidad y transparencia Banco Santander. Disponible en: <https://www.santander.com/es/nuestro-compromiso/informes>
- [56] Santander Stories (2024) *“Comprometidos con la salud, la seguridad y el bienestar de nuestros profesionales, colaboradores y clientes”*. Disponible en: <https://www.santander.com/es/stories/nuestro-compromiso-con-la-salud-la-seguridad-y-el-bienestar-de-nuestros-profesionales-colaboradores-y-clientes>
- [57] Intrama (2023) *“Bienestar corporativo en Banco Santander”*. Disponible en: <https://www.intrama.es/bienestar-corporativo-en-banco-santander>
- [58] Santander Stories (2023) *“Young Leaders de Santander: un programa donde el talento interno toma la iniciativa”*. Disponible en: <https://www.santander.com/es/stories/young-leaders-la-apuesta-por-el-talento-de-santander>
- [59] Educación STEM. Definición disponible en: <https://science-teaching.org/es/educacion-stem/que-es-la-educacion-stem>
- [60] Políticas DEI Banco Santander. Disponible en: <https://www.santander.com/es/nuestro-compromiso/nuestra-cultura/diversidad-equidad-inclusion>
- [61] Políticas DEI Banco Santander. Fundación Universia. Disponible en: <https://www.santander.com/es/nuestro-compromiso/crecimiento-inclusivo-y-sostenible/compromiso-con-la-educacion-superior/fundacion-universia>
- [62] Política de marketing digital Banco Santander (Redes Sociales). Disponible en: <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/redes-sociales>
- [63] AS (2024) *“Santander lanza un videoclip con artistas jóvenes de TIKTOK”*. Disponible en: <https://as.com/branded-content/santander-lanza-un-videoclip-con-artistas-jovenes-de-tiktok-n/>

- [64] El Economista (2023) *“Banco Santander, a la cabeza en innovación y transformación tecnológica”*. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/alli-donde-estes/noticias/12456302/09/23/banco-santander-a-la-cabeza-en-innovacion-y-transformacion-tecnologica-.html>
- [65] El Economista (2023) *“Santander migra a la nube su banca de inversión”*. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/banca-finanzas/noticias/12578749/12/23/santander-migra-a-la-nube-su-banca-de-inversion.html>
- [66] Core Bancario. Definición disponible en: <https://www.ibm.com/es-es/topics/core-banking#:~:text=El%20core%20bancario%20es%20el,en%20una%20C3%BAnica%20entidad%20segura>.
- [67] Mapfre (2022) *“MAPFRE impulsa en España un nuevo modelo híbrido de trabajo en remoto”*. Disponible en: <https://www.mapfre.com/comunicacion/corporativo-comunicacion/mapfre-modelo-hibrido-trabajo-en-remoto/>
- [68] Portal de empleo propio Mapfre. Disponible en: <https://jobs.mapfre.com/>
- [69] Política de transparencia Mapfre. Disponible en: <https://www.mapfre.com/sostenibilidad/gobierno/transparencia/>
- [70] Diferencias entre upskilling y reskilling. Disponible en: <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/upskilling-y-reskilling/index.cshtml#:~:text=Reskilling%3A%20se%20enfoca%20en%20capacitar,eficiente%20en%20su%20puesto%20actual>
- [71] El mundo de Mapfre (2022) *“Programa BeSocial”*. Disponible en: <https://www.elmundodemapfre.com/2022/01/27/be-social/>
- [72] Espacio de Comunicación Mapfre. Disponible en: <https://www.mapfre.com/espacio-de-comunicacion/>
- [73] Virtual Mailer (s.f.): *“Mapfre Marketing: estrategia y liderazgo en el sector asegurador”*. Disponible en: <https://virtualmailer.com.ar/mapfre-marketing/>
- [74] ReasonWhy (2022) *“Get Ready With Mapfre”, la estrategia de Tango para conectar a la aseguradora con los jóvenes en TikTok*”. Disponible en:

<https://www.reasonwhy.es/actualidad/get-ready-with-mapfre-estrategia-tango-conectar-jovenes-tiktok>

- [75] El Programa de la Publicidad (2024) “MAPFRE elige a APPLE TREE para liderar su Estrategia Global en Redes Sociales”. Disponible en: <https://www.programapublicidad.com/mapfre-elige-a-apple-tree-para-liderar-su-estrategia-global-en-redes-sociales/>
- [76] Mapfre Innovación (2024) “Así aplicamos la IA en Mapfre”. Disponible en: <https://www.mapfre.com/actualidad/innovacion/inteligencia-artificial-mapfre/>
- [77] Mapfre Innovación (2024) “El auge de los ecosistemas digitales en el sector asegurador”. Disponible en: <https://www.mapfre.com/actualidad/innovacion/ecosistemas-digitales-sector-asegurador/>
- [78] Eraneos “Mapfre aumenta su eficiencia al 97% gracias a la implantación de Lean”. Disponible en: <https://www.eraneos.com/es/es/impact-stories/mapfre/>
- [79] Blog TheFlasCo (2024) “MAPFRE Digitalización del servicio de asistencia en carretera”. Disponible en: <https://theflashco.com/digitalizacion-sector-seguros-mapfre/>
- [80] Página web Fundación Mapfre. Disponible en: <https://www.fundacionmapfre.org/>

7. ANEXOS

ANEXO I: Ventajas y desventajas de llevar a cabo una correcta gestión de talento.

A continuación, se presentan algunas de las principales ventajas de implementar estrategias adecuadas en la gestión del talento humano.

- a) Promueve un ambiente laboral agradable y fortalece la cultura organizacional.
- b) Fomenta compromiso, motivación y productividad entre los colaboradores.
- c) Prioriza la capacitación, formación continua y el bienestar de los empleados.
- d) Incrementa la fidelización de los empleados hacia la organización.
- e) Contribuye a la retención del talento humano y eleva el nivel de compromiso.
- f) Mejora el posicionamiento de la empresa y su imagen corporativa.
- g) Reduce los costos asociados con la contratación de nuevo personal.

En cambio, si no se efectúa una correcta gestión de personal pueden darse una serie de inconvenientes poco interesantes para la organización [81]:

- a) Elevada rotación de personal.
- b) Desmotivación y disminución de la productividad.
- c) Conflictos internos y ambiente toxico.
- d) Falta de desarrollo y capacitación de los empleados.
- e) Pérdida de talento y reputación.

Fuente: Cámara de Comercio de Madrid. Disponible en:

<https://clubalumni.camaramadrid.es/las-consecuencias-de-una-mala-gestion-de-recursos-humanos-en-una-empresa/>

ANEXO II: Técnicas de e-recruitment

- a) **Redes sociales profesionales (profesional recruitment):** Destinadas a un uso profesional, estas herramientas facilitan un acceso rápido y eficiente a los perfiles de los candidatos. En un tiempo donde las redes sociales desempeñan un papel cada vez más relevante en los procesos de reclutamiento, LinkedIn ha consolidado su posición como la plataforma de referencia, gracias a su enfoque específico en el ámbito laboral.
- b) **Redes sociales generalistas:** son herramientas versátiles que pueden utilizarse para compartir todo tipo de contenidos, desde imágenes y videos hasta artículos y enlaces, y están diseñadas para llegar a un público amplio y heterogéneo. Instagram y Facebook son las más populares dentro de esta categoría.
- c) **Software de seguimientos de candidaturas (ATS):** Esta herramienta digital agiliza significativamente los procesos de selección de personal al automatizar tareas como la gestión de bases de datos de candidatos, la filtración de currículos, la evaluación de competencias y aptitudes, y la publicación de ofertas de empleo. Además, facilita la comunicación con los candidatos potenciales a través de la generación automática de correos electrónicos para programar entrevistas. (Llopis Beltrán. A (2021)).
- d) **Inteligencia artificial (IA):** gracias a la IA, las empresas pueden analizar de manera rápida y eficiente muchas candidaturas con mayor rapidez identificando a los candidatos con habilidades y experiencia alineadas a los requisitos del puesto. Además, también pueden realizar evaluaciones automatizadas de competencias y predecir el ajuste de los candidatos, lo cual facilita la identificación de aquellos que tienen un mayor potencial de éxito en la organización lo que reduce el tiempo de contratación y se mejora la precisión en la selección.
- e) **Portales de empleo especializados:** son plataformas digitales que conectan directamente a empresas que buscan talento con personas que buscan empleo. Las empresas publican los perfiles profesionales que necesitan, y los candidatos envían sus currículums para postularse a las vacantes.

ANEXO III: Campaña publicitaria Naturgy: “El Equipo A”

Naturgy ha lanzado la campaña 'Equipo Ahorro' para promover la eficiencia energética en los hogares, ofreciendo consejos prácticos y accesibles para reducir el consumo de energía. Esta iniciativa, que refleja el compromiso de la compañía con la sostenibilidad, proporciona recomendaciones como instalar burletes en las ventanas, ajustar la temperatura de la nevera y el termostato, o considerar la instalación de placas solares. La campaña está dirigida a toda la sociedad, independientemente de si son clientes de Naturgy, y se difundirá a través de diversos medios y canales, incluyendo colaboraciones con creadores de contenido en redes sociales.

Fuente: Notas de prensa de Naturgy. Disponible en: <https://www.naturgy.com/notas-de-prensa/naturgy-mantiene-su-compromiso-con-la-sociedad-ofreciendo-consejos-para-aumentar-el-ahorro-energetico-en-los-hogares/>

