

La Importancia del Employer Branding

Autor 1: María Isabel Caballero Pérez
Autor 2: Susana López Cárdenas
Tutor del Trabajo: Javier Cabeza-Ramírez

Resumen. *¿Qué es el Employer Branding? ¿Es verdaderamente útil su aplicación? Nuestro objetivo es demostrar que la inversión de las entidades en sus trabajadores no está solo justificada, sino que retorna en forma de beneficio.*

Comenzamos el trabajo contextualizando el concepto, deteniéndonos en la cultura empresarial, estrechamente ligada con los valores de la compañía, y, por ende, con la aplicación del Employer Branding. En una primera parte exponemos su significado, así como su implantación y realización, seguido de las ventajas e inconvenientes que pueden derivarse de su aplicación. En una segunda, nos centramos en encuestar a los trabajadores de dos empresas cordobesas para aplicar el marco teórico y corroborar su importancia.

Concluimos el trabajo con un análisis pormenorizado de ambas compañías, y otro general de los rasgos comunes, en el que evidenciamos, mediante gráficas y la fundamentación en estudios precedentes la importancia de la aplicación del Employer Branding.

Palabras clave. *Employer Branding, empresa, marketing, Recursos Humanos, empleados.*

Abstract. *What is Employer Branding? Is its application really useful? Our objective is to demonstrate that the investment of entities in their workers is not only justified, but that it returns in the form of profit.*

We began our work by contextualizing the concept, and then we stopped at the business culture, which is closely linked to the company's values, and, therefore, to the application of Employer Branding. In the first part we explain its meaning, as well as its implementation and realization, followed by the advantages and disadvantages that can be derived from its application. In a second part, we focus on surveying the workers of two companies in Cordoba to apply the theoretical framework and to corroborate its importance.

We conclude the work with a detailed analysis of both companies, and a general analysis of the common features, in which we show, through graphics and the foundation of previous studies, the importance of the application of Employer Branding.

Key words. *Employer Branding, company, marketing, Human Resources, employees.*

1 Introducción

El “Employer Branding” (o marca de la empresa como empleadora) trata de transmitir la imagen de marca a los trabajadores, presentes y futuros, aumentando de esta forma la fidelidad hacia la empresa y la atracción de nuevos talentos. La buena imagen genera, en un principio de forma involuntaria una “fama” positiva de la entidad, y si se cultiva, se convierte en un foco de interés tanto para la captación de talento como para la mejora de la reputación de la empresa. Algunos ejemplos de medidas destinadas a fomentar la marca de empresa como empleadora son: la evaluación del nivel de los salarios de la empresa para ajustarlos a las expectativas del empleado, la retribución emocional determinada por unas condiciones adecuadas o un buen ambiente de trabajo.

En el presente trabajo hemos realizado un estudio empírico-cualitativo, para ello hemos tenido la inmensa fortuna de contar con la participación de trabajadores y directivos de dos empresas cordobesas (Dobuss y Mercacórdoba). Hemos analizado la implementación del Employer Branding en dos organizaciones pertenecientes a sectores diferentes, con culturas, tamaños y valores diversos, pero con algo en común, ambas apuestan por la introducción de este nuevo concepto en su forma de trabajar y entender el negocio. Hemos podido verificar con nuestros resultados la importancia de esta práctica para las empresas, aunque como era predecible y pocas veces comentando, no es fácil conseguirlo, exige un alto compromiso en la organización y aumento en la coordinación

entre dos elementos en demasiadas ocasiones contrapuestos (RRHH y Marketing). La ausencia en su coordinación podría ser perjudicial para el clima laboral y desencadenar efectos contrarios a los deseados.

A lo largo de toda la exposición se han utilizado fuentes bibliográficas académicas, artículos científicos, libros, tesis, y otras de tipo técnico-profesional, como webs corporativas o informes específicos sobre la materia. Hemos buscado un equilibrio entre ciencia y evidencia profesional, lo que nos ha permitido adquirir conocimiento sobre esta novedosa práctica para poder ofrecer nuestro propio punto de vista.

Finalizamos nuestro análisis con una breve reflexión sobre la importancia del Employer Branding como práctica empresarial valiosa para la sociedad actual. Aquellas organizaciones capaces de implementarla de manera eficaz podrán obtener una importante ventaja competitiva: la excelencia en capital humano. El reto empresarial consiste en conseguir una implantación eficaz, garantía para aumentar la rentabilidad económica y social. Toda compañía debería ser consciente de lo que esto supone, no apreciarlo, o considerarlo un sobrecoste supone ignorar que otros ya lo están logrando.

Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos. **Elbert Hubbard**

2 Estado de la Cuestión

En el mundo empresarial es habitual reconocer como uno de los principales activos de las organizaciones a sus empleados (competentes y motivados), y cómo de la gestión correcta de ese capital intelectual depende en gran medida el éxito de la empresa (Edvinsson y Malone, 1999). Por tanto, resulta fundamental la aplicación de técnicas que faciliten la atracción y la retención del talento, más aún cuando este valioso recurso resulta ser cada vez más escaso (Quesada, 2012). Por ello, es lógico que la gestión del talento se haya convertido en una de las cuestiones que más preocupan a los directivos de hoy en día (Mosley, 2015). Conseguir una marca de empleador atractiva (Employer Branding) es algo sumamente complejo, ya que implica una combinación de factores tangibles e intangibles, entre los que pueden señalarse: beneficios a los trabajadores, cultura y entorno laboral óptimo, implicación de la dirección, imagen y reputación de marca. Determinar las necesidades y deseos de trabajadores potenciales y actuales es todo un desafío estratégico. Ser capaz de identificar esas necesidades y satisfacerlas puede contribuir a construir una imagen de marca bien desarrollada, que permita lograr ventajas en un contexto tan competitivo como el actual.

2.1 La alianza Marketing y Recursos Humanos

De la alianza entre la disciplina del marketing y los Recursos Humanos surge el denominado Marketing de Recursos Humanos, definido por Urbancova y Hudakova (2017) como: *“el uso del enfoque del marketing al campo de los Recursos Humanos”*, y que como veremos en apartados sucesivos está estrechamente relacionado con la marca del empleador o Employer Branding, la reputación marca/empresa, mercado laboral, capital humano y estrategia comercial general.

La función principal del marketing de Recursos Humanos, siguiendo a los mismos autores es asegurar y promover el desarrollo de una buena reputación de la empresa para conseguir que la organización pueda diferenciarse de sus competidores y aumentar su atractivo como empleadora. En este sentido, el marketing de recursos se centra tanto en empleados actuales para motivarlos y retenerlos en la organización como en trabajadores potenciales, específicamente cuando es necesario reclutar talento particular de manera adecuada y ganarlo para la organización (Archana y otros, 2014).

Aunque el marketing de Recursos Humanos es mucho más que la capacidad que pueda tener la empresa para hacerse más atractiva en el mercado laboral o crear un clima de trabajo agradable. De manera ideal, ha de incorporarse y respetarse en el resto de actividades de gestión de Recursos Humanos, no como una política más del departamento de RRHH o una herramienta, sino que debe convertirse en la base para construir las relaciones con los empleados y ha de fundamentarse en un sistema particular de inversión, aprobación y consentimiento mutuo (Urbancova y Hudakova, 2017; Aggerholm y otros, 2011).

2.2 Employer Branding

De este modo, el Employer Branding es considerado un fenómeno innovador que tiene como objetivo responder al inestable entorno empresarial, facilitando una mejor gestión del capital humano en el seno de la organización. Se considera una de las más recientes aplicaciones de la gestión de los Recursos Humanos, el marketing y la

comunicación. Se trata de una estrategia a nivel global que mejora diferentes aspectos en dichos ámbitos, ampliándose más allá de la mera atracción y retención de los trabajadores.

El concepto ha ido evolucionando y extendiéndose rápidamente. Las primeras definiciones establecen que *“la marca del empleador es el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora”* (Ambler y Barrow, 1996). Entre los pioneros en su investigación se encuentran autores destacados en Marketing y Recursos Humanos como Berry (1976) o Gilmore y Carson (1995). Por otro lado, un concepto más reciente es el de Aguado (2017) que define el Employer Branding como: *“el conjunto de atributos que empleados, candidatos, prescriptores y sociedad en general relacionan con una compañía como lugar para trabajar. Como tal, se compone de percepciones de unos y otros y, al igual que haríamos con cualquier marca a nivel de producto o servicio, ha de ser definida, medida, contrastada y, en definitiva, gestionada para hacerse realidad y aunar los intereses del usuario (candidato en este caso) y de la organización”*.

Actualmente, a pesar de ser un concepto novedoso y aún de escaso recorrido, su aplicación supone un gran beneficio para las empresas debido a la ineludible globalización y competitividad de los mercados de talento especializado. Como veremos a lo largo del trabajo, no son pocos los ejemplos reales de organizaciones que intentan beneficiarse y desarrollarlo como una estrategia para mejorar la calidad en sus puestos de trabajo y aumentar la productividad integral de la empresa.

Implantación del Employer Branding

A causa del desconocimiento de los beneficios que genera el Employer Branding, durante todo este tiempo se ha estado ignorando el rol que ejecuta el trabajador en la relación entre clientes, organización y rentabilidad. Las empresas se han preocupado solamente en la experiencia del cliente.

Cada organización es un mundo y por ello cada una tiene un particular modo de proceder respecto a su continuidad y progreso. Sin embargo, en relación con el procedimiento a seguir para la implementación del Employer Branding, no hay una manifiesta discrepancia entre ellas, siguiendo una técnica casi idéntica.

Un error típico de las empresas no experimentadas es el de comenzar sin un plan detallado que concrete el cómo se va a desarrollar el proyecto, pero ante todo lo más importante es tener claro el mensaje que se quiere dar a conocer. En este caso concreto, el mensaje se basa en la propuesta de valor al empleado que conforma la unión de atributos que sustentarán nuestra marca.

Esta propuesta de valor tiene que incluir unos atributos deseados por el *target*. Añadiendo que sobre todo estos deberán de ser reales, de acuerdo con la realidad de la empresa, y diferenciales en el mercado laboral de referencia.

Como sugiere el Instituto Certificado de Personal y Desarrollo Británico, el Employer Branding deberá ser desarrollado en cuatro fases, las cuales se exponen en este (CIPD, 2015) confiando en la garantía que ofrece gran experiencia en este campo.

Figura 1. Fases del proceso de desarrollo del Employer Branding.



Fuente: elaboración propia a partir de CIPD (2015).

1. Fase de Descubrimiento

Lo primero que deberá hacer la empresa es llegar a comprender cómo es percibida por sus trabajadores, tanto los potenciales como los actuales, además de otros grupos de interés.

Como explica Minchington (2011), experto en este campo, es recomendable que se realice un estudio exhaustivo previo conforme a los atributos más buscados por los empleados objetivo en su trabajo, así como los motivos por los que una persona desea trabajar o permanecer en una organización. Para poder realizarlo, se plantea el uso de distintos instrumentos de investigación como, por ejemplo: encuestas fiables de empleo dirigidas a toda la población susceptible de ser empleada o dinámicas de grupo a trabajadores.

2. Fase de Análisis, Interpretación y Creación

Esta fase es crucial, donde se ubica en *el corazón del Employer Branding*. Consiste en crear la propuesta de valor para el empleado que contenga el mensaje central de la marca del empleador, la imagen fiel de lo que representa, ofrece y requiere la empresa como empleadora (Eisenberg y otros, 2001).

Aquí la organización tendrá que definir qué es lo que puede aportar al trabajador. Como apunta Minchington (2011), la propuesta de valor consiste en una oferta o promesa única, relevante y convincente proporcionada por una organización y que pretende generar compromiso en los empleados, sabiendo que ello tendrá un impacto positivo directo sobre su desempeño al trabajar y, por ende, en los resultados de la empresa. La cuestión que nos trae ahora es la de definir correctamente el contenido de esta propuesta de valor, que no se trata de otra cosa que de determinar los atributos del Employer Branding.

En este punto, cada empresa deberá comprobar que atributos posee y de cuáles carece, con la intención de elaborar un plan de gestión de su marca apropiado acorde con lo que formuló en la primera fase. En el siguiente gráfico se muestran los atributos que integran la propuesta de valor al empleado en las empresas españolas, según el estudio de PeopleMatters (2011).

Gráfico 1. Atributos de la propuesta de valor al empleado de las empresas españolas



Fuente: elaboración propia a partir de PeopleMatters (2011).

3. Fase de Implementación y Comunicación

Una vez que se han cumplido las dos fases anteriores se pasa a la tercera fase, en la que la empresa debería estar preparada para lanzar su nueva gestión de marca, es decir, la aplicación de iniciativas (donde la comunicación tiene un papel fundamental). Partiendo de esta base, las iniciativas más relevantes llevadas a cabo en España consisten primordialmente en la encuesta a empleados (64%), la gestión de relaciones con las universidades

(52%) y la contemplación de planes de carreras (47%). Además de estas, también hay que hacer referencia a otras que también son muy comunes: el tener una web de empleo propia (43%), acudir a ferias y foros de empleo (41%), el reclutamiento (41%), la comunicación de la propuesta de valor al empleado (38%) y la presencia en portales de empleo (33%) (Del Villar, 2018).

En esta tercera fase, los diversos autores investigados diferencian un aspecto interno y otro externo. El aspecto interno se centra en los trabajadores que componen la plantilla actual de la empresa, sin embargo, el aspecto externo consiste en la promoción de la propuesta de valor al empleado para atraer a los potenciales candidatos. Teniendo la empresa presente, que la implementación del Employer Branding debe ser consciente en todo momento con las experiencias vividas y con el mensaje transmitido, ya que de lo contrario los candidatos tendrán la impresión de que la promesa hecha por el empleador no concuerda con lo garantizado, y por ello les parecerá menos interesante la empresa (Fernández-Barcala y González-Díaz, 2006).

4. Fase de medición, mantenimiento y optimización

Para finalizar este proceso, la organización deberá llevar a cabo esta fase de medición, mantenimiento y optimización de la gestión del Employer Branding, con aras a verificar su efectividad e ir introduciendo mejoras progresivas cuando así se requiera.

Los instrumentos de medición del retorno de la inversión hecha por la empresa en la implementación del Employer Branding son, entre otros, ratios de rotación y retención, encuestas de clima, rankings de posicionamiento en el mercado, coste de contratación, capacidad de cubrir puestos y número de solicitudes de empleo recibidas y aceptadas (PeopleMatters, 2011; Moroko y Uncles, 2008).

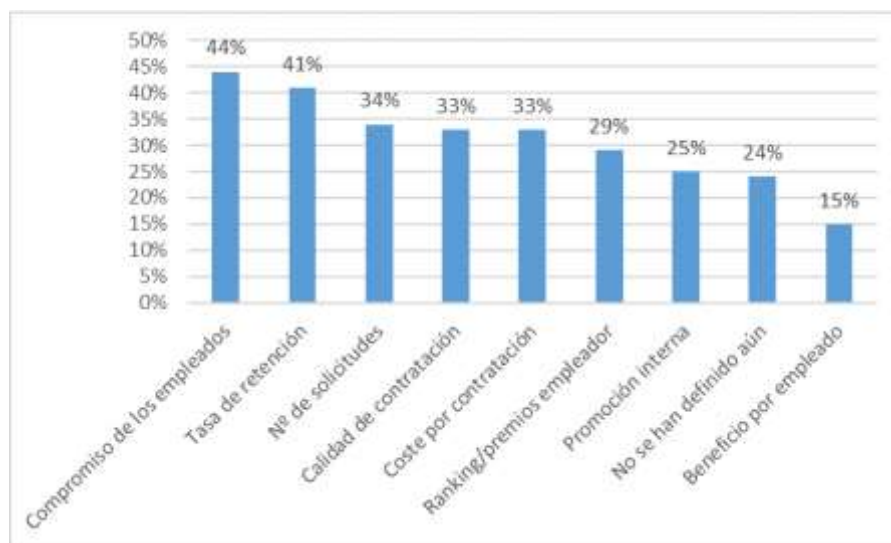
Pero, una vez explicado todo esto, las preguntas clave que se estarán haciendo son: ¿Cómo podemos medir el impacto que supone este intangible?, ¿cómo podemos saber si las acciones, de Employer Branding, que están realizando estas están dando beneficios?

Son los profesionales de Marketing, Recursos Humanos y Comunicación los que se afrentarán al desafío de revelar que el retorno de la inversión de Employer Branding es tangible y factible.

El retorno de la inversión (o ROI a partir de ahora) es la fórmula que nos permite calcular los beneficios obtenidos por la inversión de cierta cantidad del presupuesto y recursos de una acción o conjunto de acciones dentro de un plan definido (Aguado y Jiménez, 2017).

La consultora Employer Brand International realizó un reciente estudio en el que concentraban las principales tendencias en el sector de marca como empleador a nivel global. Este estudio nos da algún indicio sobre cómo las empresas miden el impacto de sus estrategias de Employer Branding (Gráfico 2).

Gráfico 2. Métricas utilizadas para medir el ROI de la estrategia de Employer Branding



Fuente: Elaboración propia a partir del libro: *Empresas que dejan huella* (2017).

Ventajas

Una vez que sabemos qué es el Employer Branding, a quién afecta y cómo se lleva a cabo, consideramos conveniente enumerar las ventajas que reporta. Si bien, se podría deducir de lo anteriormente expuesto, en este punto lo desgranaremos para concretar cada uno de los beneficios que trae consigo su aplicación.

- **Mejora la reputación corporativa.** Un punto positivo con respecto a la imagen que proyecta la empresa en la sociedad como conjunto. No es lo mismo una compañía que ni siquiera pague las horas extras a sus empleados, que otra que sea conocida por tener planes efectivos de conciliación, sueldos dignos, y, por ende, mayor número de candidatos dispuestos a trabajar en la entidad. Por ello, la empresa debe llevar a cabo elaborados procesos de selección y contratación; por una parte, para filtrar de forma adecuada a los candidatos que serán futuros empleados, y por otra, para que las personas seleccionadas se ajusten a los valores de la empresa, y verdaderamente queramos retenerlos en la entidad. En otras palabras, una mayor reputación positiva supondrá un incremento del número de candidatos que quieren trabajar con nosotros, y por ello, la elección debe ser más exhaustiva. Así lo concretaban Bhatnagar y Srivastava (2008): *“Para una estrategia eficaz de gestión del talento es necesario construir una intervención de marca de empleador”*.
- **Aumenta la motivación entre los trabajadores.** Lo que supone un incremento de la productividad, que se verá reflejado en los resultados finales de la empresa. Además, la marca empleadora, determina las necesidades de la organización, lo que facilitará la comunicación entre la entidad y los trabajadores en cuanto a exigencias, objetivos y metas se refiere.
- Los empleados no consideran la compañía como un mero lugar de trabajo, sino que **desarrollan un mayor compromiso con la entidad** y los proyectos en la que la misma está inmersa. Esto ocurre no solo por una compensación económica justa o más elevada que la media, sino por los elementos intangibles que la organización está dispuesta a ofrecer a sus trabajadores para facilitar y hacer más cómodo su día a día.
- **Aumenta la fidelidad y disminuye la rotación de personal.** Lo que supone una reducción de costes para la empresa. Al ofrecerle a los trabajadores prestaciones únicas que faciliten tanto su vida laboral como personal, necesariamente querrán permanecer en la compañía, lo que a su vez significa que tendremos que llevar a cabo menos procesos de selección ya que habrá menos rotación de personal. Este punto nos beneficia, en primer lugar, por la reducción de costes que lleva implícito la formación de un nuevo empleado y el proceso de selección hasta que el mismo comienza a reportar beneficios a la empresa. En segundo lugar, una ventaja con respecto a la competencia, ya que contaríamos con una persona con talento que prefiere ofrecernos su trabajo de forma fiel, en vez de producir ganancias a una entidad con la que competimos. Podemos afirmar que el capital humano de la compañía puede constituir una ventaja competitiva para la misma (Priem y Butler, 2001), si estos son (como habíamos comentado en el punto de la alianza entre Recursos Humanos y marketing interno) valiosos, raros, inimitables e insustituibles; es decir, que nuestro capital humano sea único.
- Con respecto al punto anterior, tener una estrategia efectiva de Employer Branding **nos diferenciará de la competencia.** Esto es útil, no solo con relación a futuros empleados, sino a los clientes potenciales que prefieren consumir (productos o servicios) de una empresa con valores, que respeta y cuida de sus trabajadores.
- El hecho de tener una marca empleadora potente **facilita la asunción de cambios y riesgos que puedan surgir en el entorno.** En primer lugar, por contar con las personas que la entidad considera más idóneas para resolver situaciones adversas. Y, en segundo lugar, el haber proyectado una imagen de transparencia y capacidad (algo que también se trabaja desde la estrategia de Employer Branding) que resulta positiva para hacer frente a estas realidades. Podemos afirmar que sobre todo en tiempos difíciles, de recesión, contar con una marca empleadora reconocida ayuda a la empresa en las tareas de reclutar y retener trabajadores.
- Otra ventaja que nos aporta el Employer Branding es que **la empresa que lo aplica se constituya como la preferida para trabajar** según Armstrong (2006). Desarrollar una propuesta de valor en la que quede explícito lo que la entidad ofrece a sus empleados, hace que sea considerada por estos como el mejor lugar de trabajo, como expone Sears (2003). El hecho de tener una marca empleadora fuerte hará crecer a la empresa, ya que, cuanto mejor sea su reputación, mejores serán los trabajadores que quieren incorporarse a la compañía.

Terminamos este epígrafe de acuerdo con Levering (1996), el cual afirmaba que un buen lugar de trabajo lleva aparejado la consecución de buenos resultados finales debido a las innovaciones que introduce, la mayor calidad de lo que produce, la resiliencia hacia los cambios que experimenta y su capacidad de atracción y retención de empleados.

Inconvenientes y errores

Acabamos de comentar las numerosas y beneficiosas ventajas que tiene el Employer Branding en la empresa que lo aplica. Sin embargo, aunque consideramos que la aplicación de estrategias de Employer Branding es sumamente recomendable, en mayor o menor medida, a todas las empresas (por supuesto incluimos en este punto las pymes), debemos mencionar algunos factores que pueden ser limitantes a la hora de conseguirlo y que, por tanto, se deben tener en cuenta.

El primero, es el coste que supone para la entidad, ya que no se consigue tener mejor reputación que la competencia y que el nombre de la compañía se asocie con unos valores determinados sin realizar las inversiones necesarias. Es cierto que el dinero que se debe invertir variará de una empresa a otra dependiendo de las estrategias que se sigan, y de los objetivos que la entidad se marque conseguir. Por ejemplo, podemos escoger diferenciarnos por la sofisticación de nuestras instalaciones (zonas de descanso para los trabajadores, cafetería y sala de pin pong para desconectar, cocina con los electrodomésticos necesarios, salas de trabajo insonorizadas...) o bien, nuestra particularidad puede residir en las prestaciones que ofrezcamos (seguro médico para cada empleado y su familia, clases de idiomas para los trabajadores, cheque guardería, flexibilidad horaria, jornada intensiva durante todo el año...). En cualquier caso, ninguna medida es gratis, lo que nos lleva a afirmar que construir una marca empleadora es un arduo trabajo de constancia, estrategia, y por supuesto, inversión.

Si acabamos de reconocer que el dinero puede resultar una limitación, también debemos tener en cuenta, que la aplicación efectiva de Employer Branding nos restará tiempo y esfuerzo debido a que varias personas deberán encargarse de su planificación y puesta en marcha para que la inversión no haya sido en vano y llegue a dar sus frutos.

La última limitación que merece ser señalada, es la posibilidad de una malinterpretación de aquello que se quiere transmitir con la marca empleadora. Puede deberse a no haber dedicado los recursos necesarios para la obtención del objetivo, o basarse en un mensaje ambiguo que ha avanzado en una dirección distinta a la que pretendía la empresa.

De igual modo, también podemos enumerar una serie de errores que se comenten en la puesta en marcha de la estrategia. Para poder desarrollar este apartado nos hemos remitido al artículo “Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión” de PeopleMatters, en el que nos exponen los errores más frecuentes que se han ido cometiendo a lo largo de su larga experiencia (Jiménez, 2015):

- Iniciar la estrategia de Employer Branding sin la ayuda de la Dirección.
- Comenzar a trabajar de puertas hacia fuera “el parecer”, sin antes haber trabajado de puertas hacia dentro “el ser” un buen empleador.
- No saber por qué quieren ser un buen empleador. Si la empresa no tiene claro el propósito último (sin importar las modas) para ser distinguida como un buen empleador, puede suponer un problema. En función de ese móvil último, esos objetivos que pretende lograr orientarán sus acciones en una dirección u otra.
- Escaso conocimiento respecto de cómo empezar.
- No dar importancia al proceso de formulación de la propuesta de valor al empleado.
- No tener un plan sólido de acción que determine claramente qué es lo que se va a hacer.
- No fijar el mapa de responsabilidad de la implantación y no concretar adecuadamente los presupuestos de estas acciones. Igualmente, no destinar el tiempo suficiente a coordinar los esfuerzos de integración de las distintas áreas que tienen que tomar parte en el proceso (Recursos Humanos, Comunicación, Marketing, RSE, Marca, otras áreas).
- No fomentar la coherencia de la implantación entre los distintos países o unidades de negocio, perdiendo fuerza a lo largo del camino.
- Desatender las redes sociales en un mundo que evoluciona hacia lo digital.
- No delimitar los objetivos concretos con indicadores de evolución y mejora.

3 Metodología

La metodología empleada consiste en un análisis de caso de tipo cualitativo con soporte en un cuestionario (se incluye como anexo I y como anexo II la fundamentación del mismo). Este tipo de estudio se ha seleccionado por dos razones principalmente; la primera, el tamaño de nuestra muestra (35 personas en total), este hecho no permitía realizar un análisis cuantitativo en profundidad; en segundo lugar, el objetivo de nuestro trabajo se presta a ser analizado desde un punto de vista más que numérico, cualitativo, es decir, requiere tener en cuenta la experiencia de cada trabajador, e intentar comprender sus vivencias en la empresa (Taylor y Bogdan, 1984).

Según Herrera (2017) la investigación cualitativa se caracteriza, entre otros elementos, por tener un diseño flexible, plantear un escenario natural y familiar, con una muestra pequeña, cuyo objetivo sea la comprensión, descripción y generación de reflexión e hipótesis.

Por tanto, consideramos el estudio de caso como una opción plausible en el análisis del Employer Branding. En este sentido Yin (1992), también expuso cómo se trata de un método indicado para encontrar argumentos cuando no se cuentan con muchos antecedentes por la novedad del tema, permite profundizar en más de un caso y ofrece la posibilidad de aplicar diversos enfoques sin que tengan que estar influenciados por una variable determinada (Chetty, 1996). En cuanto sus principales características: es específico y se concentra en analizar una realidad concreta, descriptivo, heurístico e inductivo (Rovira, 2018). Por otro lado, se utilizó la encuesta a modo de soporte documental para dotar de mayor objetividad al estudio, aun siendo conscientes de que está especialmente recomendada en metodologías cuantitativas, Fink (2003) y Jansen (2012) señalan cómo también se puede utilizar para explorar significados y experiencias.

4 Resultados y Discusión

El estudio se ha realizado a dos empresas cordobesas escogidas a conciencia por sus características: Dobuss y Mercacórdoba. Una de las razones de esta elección fue la facilidad con la que nos permitieron realizar nuestro proyecto. La primera de ellas, Dobuss perteneciente la sector privado, es especialista en el marketing digital entre las muchas actividades que desarrolla. Mientras que la segunda, Mercacórdoba (sector público), se dedica a la compraventa entre mayoristas y minoristas en el mercado de frutas y verduras, pescados. El hecho de que se integren en diferentes sectores, nos pareció una particularidad analizable muy atractiva. Con ello pasamos a desarrollar los resultados obtenidos en ambas.

4.1 Estudio de caso Dobuss

“El 100% de los trabajadores de Dobuss volverían a trabajar en la empresa, sabiendo cómo funciona”.

¿Dobuss aplica el Employer Branding?

Una de las razones por las que Dobuss fue elegida empresa para nuestro estudio, era porque sabíamos casi a ciencia cierta que aplicaba el Employer Branding.

Nos lo confirmó el propio director de la entidad al plantearle la propuesta. Además, al entrar en su página web, vemos cómo en primer plano se encuentran imágenes dinámicas de diferentes empleados invitándonos a hablar con ellos para que nos ofrezcan un servicio acorde a nuestras necesidades.

¿Qué piensan los trabajadores sobre la aplicación del Employer Branding en Dobuss?

En Dobuss, la mayoría de los empleados consideran que la empresa aplica en mayor o menor medida el Employer Branding. Nos parece curioso el comportamiento inverso del segundo intervalo de edad (30-39): aunque en su mayoría los trabajadores reconocieron no tener idea del término, tras facilitarle la definición, la mayoría respondieron que la empresa sí lo aplicaba.

Lo que podemos traducir en que a Dobuss le conviene promover la formación e información (tal vez con campañas promocionales internas) sobre el Employer Branding, ya que de este modo los trabajadores valorarán más las inversiones que la empresa hace por ellos en este ámbito.

¿Cómo considera la cantidad de recursos que la empresa invierte en los trabajadores?

Basándonos en la segmentación por departamentos, las respuestas oscilan entre cantidad de recursos adecuada y suficiente, siendo levemente superior la puntuación de “adecuada”. Podemos considerar que la entidad invierte una cantidad moderada de recursos, suficiente para el desempeño del trabajo de los empleados, con alguna excepción particular.

¿Si tuviese la posibilidad de volver a acceder al puesto de trabajo que ocupa, sabiendo cómo funciona la empresa, lo aceptaría?

Hay que destacar que todos los trabajadores han contestado afirmativamente, por lo que debe premiarse a la empresa por la labor y la inversión que está realizando en su equipo de trabajo, que como se ha mencionado antes, se traduce en productividad. Todo esto queda reflejado en el prestigio que la compañía tiene a nivel local.

¿Le gustaría formar parte de la empresa por la reputación que tiene de puertas hacia afuera?

Tan solo una persona de veinte que han respondido la encuesta lo ha hecho de forma negativa. Justificamos las respuestas positivas en las exitosas campañas publicitarias que desarrolla Dobuss a otras empresas. Podemos entender que la reputación sea buena debido a las inversiones en posicionamiento y marketing que llevan a cabo para atraer clientes, y que conlleva la atracción de potenciales trabajadores. La importancia con la que los trabajadores perciben la reputación de la empresa la podemos extrapolar al resto de las compañías, conforme a una noticia de Talent Street, en la que se afirma, según un estudio de Randstad que el 50% de los candidatos no trabajaría en una empresa con mala reputación ni aun ofreciéndole un aumento de sueldo.

¿Cómo ponderan los trabajadores las prestaciones de Dobuss según su sexo?

Gráfico 3. ¿Cómo ponderan los trabajadores las prestaciones de su empresa según su sexo?



Fuente: elaboración propia

En Dobuss, de modo general, las tres prestaciones mejor valoradas con una puntuación máxima, de mayor a menor puntuación son: clima laboral, estabilidad en el puesto de trabajo e innovación. Podemos afirmar que son los puntos fuertes de la entidad en materia de Employer Branding, ya que los trabajadores tienen una excelente imagen de los tres aspectos mencionados.

Además, según se recoge en el informe “Randstad Employer Brand Research 2019”: “cerca de la mitad (48%) de los millenials -profesionales entre 25 y 34 años-, valoran como fundamental que la empresa ofrezca un ambiente de trabajo agradable”.

Las categorías con mayor ausencia de respuesta son: la asistencia sanitaria y los descuentos para empleados, ambas prestaciones, nos constan que no se ofrecen en la empresa.

¿A qué prestaciones les dan más importancia los trabajadores? (Independientemente de que la empresa las aplique).

Gráfico 4. Prestaciones ordenadas por importancia por los trabajadores según su sexo



Fuente: elaboración propia

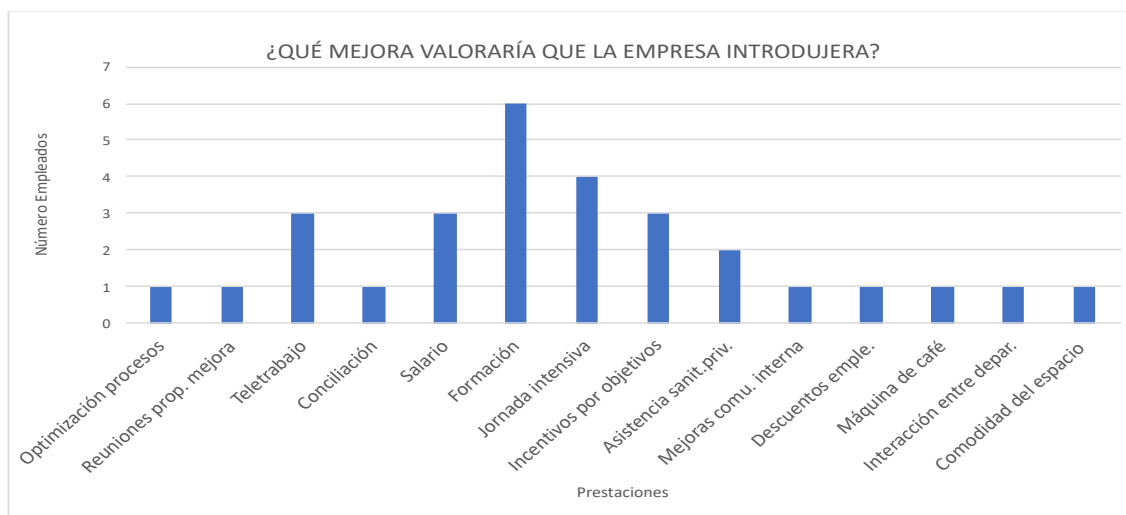
Las mujeres otorgan más importancia a la conciliación familiar que los hombres. Se puede deber al papel que sigue ejerciendo la mujer en el hogar, y relacionándolo con ello, se le suma la importancia que le dan al trabajo

flexible o teletrabajo. Este argumento se ve reforzado por la reciente noticia del Público (2019), basada en el informe de Adecco, en la que se arrojan datos tan reveladores como que ocho de cada diez trabajadoras con hijos dicen tener problemas de conciliación; o que el 95% de las solicitudes de reducción de jornada por maternidad o paternidad son mujeres.

Haciendo referencia a las *Prestaciones ordenadas por importancia por los trabajadores según su edad*. Habría que destacar cómo el segmento más joven es el que le da más relevancia a la formación, por su escasa experiencia en el mundo laboral. Por otro lado, la innovación y la promoción interna son valoradas positivamente por trabajadores del segundo y tercer grupo de edad que tienen mayor trayectoria y experiencia en el mundo laboral.

¿Como empleado qué mejora valoraría que la empresa introdujera?

Gráfico 5. *¿Qué mejora valoraría que la empresa introdujera?*



Fuente: elaboración propia

Los trabajadores de Dobuss consideran necesarias las mejoras, por orden de importancia, en formación, jornada intensiva durante todo el año, y con el mismo número de votos, teletrabajo, salario e incentivos por objetivos.

El hecho de que la formación sea el aspecto más votado demuestra que la plantilla de la entidad tiene inquietudes, es ambiciosa, comprometida, y está compuesta por una media de edad joven, que, aunque pueda ser inexperta, evidencia sus ganas de seguir creciendo. Esta reflexión queda constatada con el informe “Randstad Employer Brand Research 2019”, al afirmar: “*el segmento más joven, son los que más valoran aspectos como las posibilidades de formación y los aspectos reputacionales de la empresa*”.

4.2 Estudio de caso Mercacórdoba

“El 100% de los trabajadores encuestados afirmaban que Mercacórdoba aplica el Employer Branding en mayor o menor medida”.

¿Si tuviese la posibilidad de volver a acceder al puesto de trabajo que ocupa, sabiendo cómo funciona la empresa, lo aceptaría?

La gran mayoría de los trabajadores de Mercacórdoba volverían a trabajar en la empresa en el mismo puesto que ocupan. La conclusión de ello es que la empresa cuida a sus trabajadores, devolviéndoles estos todo su esfuerzo en el desempeño de su trabajo, y haciendo ver en investigaciones como esta, la conversión de la recompensa que tiene la inversión de Employer Branding en las empresas en forma de fidelidad.

¿Le gustaría formar parte de la empresa por la reputación que tiene de puertas hacia afuera?

Justificamos las respuestas positivas por el hecho de ser una empresa pública y garantizar una estabilidad laboral que no ofrece la empresa privada, así como la obligación de transparencia en todos los trámites, por ejemplo, en la contratación, ya que todas las plazas y subcontratas salen a concurso público.

Mientras que, tal vez por la misma razón (ser una entidad pública) existe una mínima posibilidad de incorporarse a la compañía por la escasa oferta de empleo que se brinda.

De todos modos, el hecho de que los trabajadores hayan respondido que sí, hace ver que generalmente Mercacórdoba es vista con “buenos ojos”. Con esto, podemos concluir que el trato a sus trabajadores es favorable. Mercacórdoba trata de mostrarse cercana, creando un vínculo con la sociedad dando a conocer su actividad y funciones. Para conseguirlo, incluye en su web una serie de vídeos de diversa índole, y ofrece la oportunidad de impartir visitas educativas a cualquier colegio que la solicite

¿Cómo ponderan los trabajadores las prestaciones de Mercacórdoba según su sexo?

Gráfico 6. ¿Cómo ponderan los trabajadores las prestaciones de su empresa según su sexo?



Fuente: elaboración propia

Las prestaciones mejor valoradas, y que por tanto constituyen los puntos fuertes de la entidad son, por orden de mayor a menor puntuación: estabilidad en el puesto de trabajo, trabajo flexible o teletrabajo, las salas de descanso o comodidad en el espacio y formación.

Obtener la mejor valoración en estabilidad laboral hoy en día es todo un logro, y constituye uno de los mayores atractivos para los trabajadores.

Dos aspectos en los que una pequeña mejora supondría obtener una ventaja competitiva con respecto otras empresas serían: clima laboral y conciliación vida familiar y laboral, puesto que las puntuaciones otorgadas son bastante positivas, ya que los dos ámbitos han sido ponderados por el 87% de la plantilla con cuatro y cinco puntos (las máximas calificaciones). Si, además, tenemos en cuenta el reciente informe anual “Randstad Employer Brand Research 2019” en el que se advierte que la conciliación se consolida como factor clave a la hora de elegir una empresa para trabajar, merecería la pena sobremanera seguir invirtiendo en este aspecto, tal y como lo viene haciendo.

¿A qué prestaciones les dan más importancia los trabajadores? (Independientemente de que la empresa las aplique).

Gráfico 7. Prestaciones ordenadas por importancia por los trabajadores según su sexo.

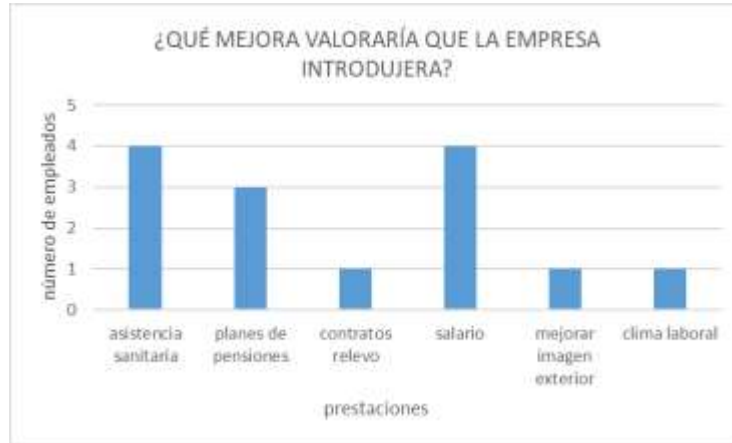


Fuente: elaboración propia

Si tenemos en cuenta la segmentación por sexos, deducimos que para los hombres los tres aspectos de mayor relevancia son: el salario, la estabilidad y el clima laboral; mientras que para las mujeres son: la estabilidad, el salario y la conciliación.

¿Como empleado qué mejora valoraría que la empresa introdujera?

Gráfico 8. ¿Qué mejora valoraría que la empresa introdujera?



Fuente: elaboración propia

En el caso de Mercacórdoba, los trabajadores muestran especial interés, a partes iguales, por una subida salarial y la posibilidad de optar a un seguro sanitario privado; como indican el grupo Adecco en su encuesta sobre los propósitos de empresas y trabajadores con vistas a 2020: “para los empleados que no pueden negociar un aumento de sueldo, tener un seguro médico privado es su segunda mejora laboral escogida”.

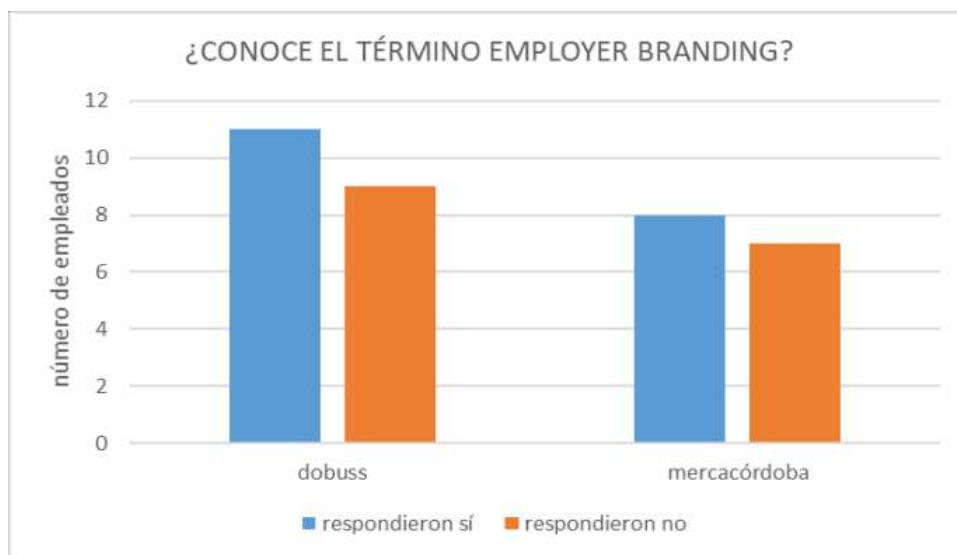
En segundo lugar, proponen la introducción de planes de pensiones. Los dos últimos aspectos sugieren la idea de que la plantilla tiene una edad madura, lo que se evidencia en sus prioridades.

4.3 Comparativa entre Dobuss y Mercacórdoba

En este apartado, expondremos los resultados fusionados de ambas empresas. Consideramos que podemos aportar una perspectiva interesante valorando las respuestas de los empleados en su conjunto.

¿Conoce el término Employer Branding?

Gráfico 9. ¿Conoce el término Employer Branding?



Fuente: elaboración propia

Aunque el término no se había usado en España hasta hace unos treinta años aproximadamente, siendo en los últimos cuando su utilización se ha hecho más común, encontramos a un gran número de trabajadores con conocimiento sobre el término. Puede deberse a que una de las empresas, Dobuss, trabaja en un ámbito que está muy ligado al Employer Branding, ya que está especializada en marketing digital y posicionamiento web. Sin embargo, no parece que la edad sea el factor determinante para conocer el término, puesto que Mercacórdoba cuenta con una plantilla de edad superior y entorno al 53% de sus empleados saben qué es Employer Branding; cifra muy parecida a Dobuss, que cuenta con una plantilla mucho más joven, y el 55% tiene conocimiento del concepto. Por ello consideramos que responder afirmativa o negativamente a esta pregunta tiene una estrecha relación con el puesto que ocupa en la empresa.

¿Preferiría trabajar en una empresa que aplica el Employer Branding?

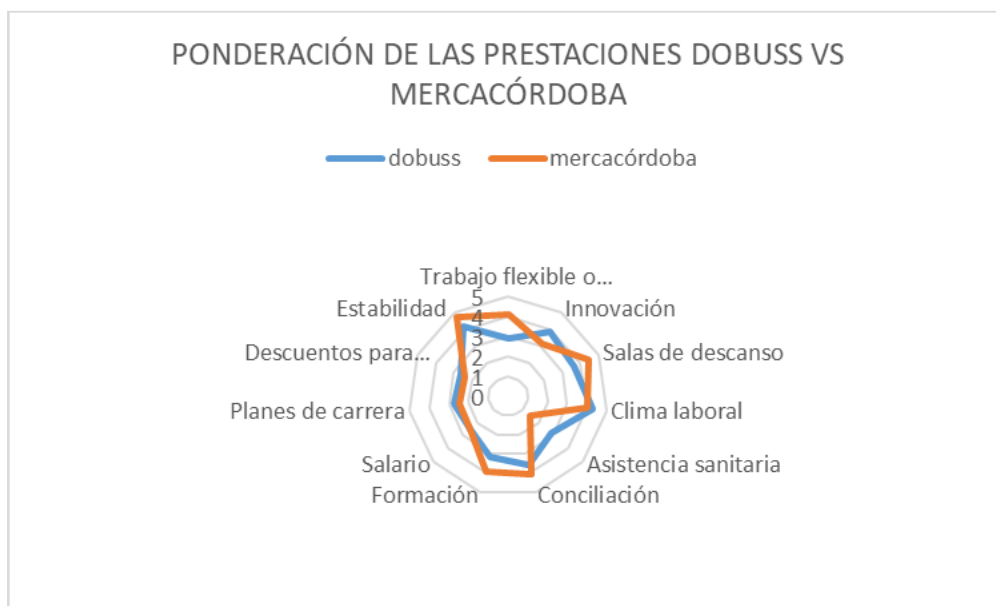
Los trabajadores de ambas empresas prefieren trabajar en una entidad que aplique el Employer Branding, lo que, por un lado, indica que el concepto se ha entendido y se asimila como positivo, y que, por otro lado, lo ven como una realidad alcanzable, y no como una utopía que ninguna empresa pueda conseguir.

Esta realidad resulta un gran estímulo para realizar una inversión en su mejora. Considerándolo, incluso, como una obligación si pretendemos conservar a nuestros empleados, puesto que, si la empresa se queda anclada en el pasado, sin añadir innovaciones, incentivos, o mejoras en las prestaciones a sus trabajadores, la competencia lo tendrá mucho más fácil para hacer una contraoferta de empleo.

Del mismo modo, al preguntarles a los empleados acerca de si *les resulta una práctica útil para mantenerse fiel a la empresa*, todos ellos responden *bastante* o *mucho*, de igual forma, ambas opciones son positivas.

¿Cómo ponderan los trabajadores de Dobuss y Mercacórdoba las prestaciones de su empresa?

Gráfico 10. ¿Cómo ponderan los trabajadores de Dobuss y Mercacórdoba las prestaciones de su empresa?



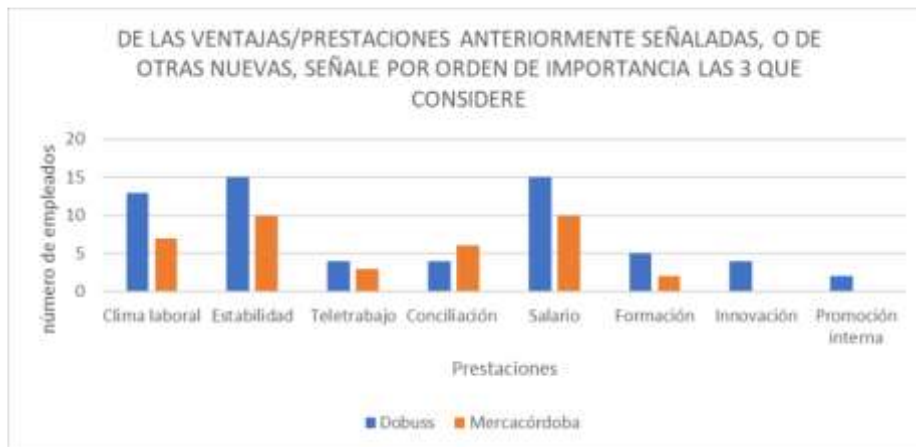
Fuente: elaboración propia

Las diferencias más notorias las encontramos en el trabajo flexible y las salas descanso (o comodidad en el espacio) donde destaca Mercacórdoba, mientras que Dobuss sobresale en innovación. Las dos presumen de una estabilidad y un clima laboral destacable, y podrían mejorar los planes de carrera de los empleados.

En un contexto en el que España pierde fuerza en promover inversiones en I+D+i y estrategias basadas en la innovación, desmarcarse en este sentido, puede resultar una muy buena ventaja competitiva (Blanca Gispert, *La Vanguardia*, 2019).

¿A qué prestaciones les dan más importancia los trabajadores? (Independientemente de que las empresas las apliquen).

Gráfico 11. Prestaciones ordenadas por importancia por los trabajadores de Dobuss y Mercacórdoba



Fuente: elaboración propia

Son en estas gráficas donde las compañías deberían hacer más énfasis, puesto que se muestran los factores a los que los empleados otorgan mayor importancia, y por ello, es donde las entidades deberían hacer las inversiones de recursos más generosas.

Como era de esperar, conforme a los tiempos que vivimos actualmente, las prestaciones consideradas de mayor importancia son, en primer (con igual puntuación), el salario y la estabilidad laboral. En segundo lugar, se sitúa el clima laboral. Y seguidamente destacan la conciliación y la formación.

La preocupación por asegurar un salario justo deriva de la concreción de sueldos a la baja a la que se tiende en España. La remuneración media al año era de 17.482 euros en 2017, que ascendió a 23.646,50 euros en 2019, en términos más matemáticos que reales (C.Delgado y M.V.Gómez, *El País*, 2019). Es por este motivo por el que los trabajadores consideran este atributo de gran importancia.

Los resultados de estas últimas gráficas no nos sorprenden, debido a la inestabilidad laboral que nos acompaña desde hace más de una década, y que por el momento no tiene intención de desaparecer. Un buen plan de Employer Branding hace que estos aspectos sean tenidos en cuenta por la empresa, mejorando así las condiciones de los empleados.

¿Como empleado qué mejora valoraría que la empresa introdujera?

Gráfico 12. ¿Qué mejora valoraría que la empresa introdujera?



Fuente: elaboración propia

En primera posición, con un total de ocho votos encontramos los seguros médicos privados, que, por el momento, ninguna de las empresas estudiadas lo oferta a sus trabajadores.

En segundo lugar, visualizamos dos aspectos que reclaman mejora o inversión por parte de los empleados, con seis votos cada uno, el salario y la formación. Mientras que por salario entendemos un incremento del mismo, por formación la demanda puede ir en distintas direcciones, la propuesta puede ir referida a mejorar la formación que ya es impartida, o bien a incrementar las horas de formación o el contenido. Por otro lado, la formación se puede entender en sentido técnico (enfocada a contenidos estrictamente relacionados con el puesto que se desempeña), de idiomas, emocional o de actitud.

5 Conclusiones y Propuestas

A lo largo de nuestro estudio hemos tenido la oportunidad de documentarnos acerca de su significado y profundizar en la aplicación de estrategias de Employer Branding, llegando a la firme conclusión de que debería desarrollarse en todas las empresas, independientemente del número de empleados, siempre y cuando se adapte a los recursos existentes. Los resultados presentados en el apartado anterior permiten extraer las siguientes conclusiones:

- Coincidimos en que “Employer Branding” es un concepto flexible, dinámico, no restrictivo, evolutivo y de diversa interpretación, es por ello por lo que cada empresa deberá buscar el procedimiento adecuado para la aplicación de una estrategia, así como determinar las medidas que le sean más útiles para comprobar retorno de la inversión, ya que la estructura de cada entidad es distinta.
- Las estrategias deben ser planeadas a largo plazo, de forma permanente y evolutiva. Aunque se crea que es tarea exclusiva de Recursos Humanos, debe ser una estrategia de suma coordinación entre departamentos, ya que la falta de organización puede suponer una desacertada o incompleta propuesta de valor al empleado; que sumada a otros errores, como falta de experiencia y previsión, puede desembocar en una fatídica inversión.
- La aplicación de una estrategia exitosa se ve reflejada positivamente en el reconocimiento o en la buena reputación de las empresas. Como hemos expuesto en los casos paradigmáticos, existen prestigiosas compañías que actúan como referentes en la implementación del Employer Branding, demostrando cómo esta práctica es posible, útil e imitable.
- Con nuestro estudio a las dos empresas, nos hemos sorprendido gratamente, ya que, al ser un término relativamente reciente, y contar en la investigación con una empresa de unos 30 años de antigüedad, considerábamos complicada la aplicación de Employer Branding, sin embargo, al finalizar nuestro trabajo, hemos comprobado que se aplica obteniendo resultados positivos.
- Hemos extraído algunas realidades del análisis descriptivo, entre otras, que el desarrollo de estrategias de Employer Branding aumenta la fidelidad del empleado, pues todos los trabajadores encuestados consideran bastante o muy útil esta práctica para mantenerse fiel a la empresa; y un 97% de los encuestados prefiere trabajar en una empresa que lo aplique.
- Tras analizar las prioridades de los trabajadores, entre las prestaciones más recurrentes, podemos concluir que las tres principales son: clima laboral, salario y estabilidad.
- Con este trabajo, además de hacernos una idea del grado de madurez en el que está el Employer Branding a rasgos generales, hemos sido conscientes, de una forma realista y fundamentada, de su importancia; es por ello por lo que aspiramos, en nuestro inminente futuro laboral a formar parte del equipo de una empresa que lo aplique y tenga en cuenta la relevancia que merece.

Aunque las dos empresas estudiadas llevan a cabo acciones y medidas que se engloban dentro del Employer Branding, no cuentan con un estudio específico de la materia. Consideramos que tienen los elementos necesarios para embarcarse en una inversión de esta índole (la inversión dependerá de los recursos disponibles). Además, el 56% de los profesionales de selección considera la marca del empleador como prioritaria para la empresa (Beatriz Arantes, 2016), por lo que un esfuerzo económico merecerá la pena.

Es por ello por lo que una de nuestras propuestas para las dos entidades es comenzar un análisis acerca de lo que buscan sus empleados actuales y potenciales (nosotras hemos hecho una aproximación con las preguntas 9 y 10 de la encuesta). También en esta fase, las compañías deberían fijar objetivos medibles que pretenden alcanzar con la aplicación de Employer Branding. El planteamiento de objetivos es un ejercicio de autocrítica muy

necesario, a la vez que una declaración de intenciones realista; se detecta un problema, que se quiere resolver, estableciendo una meta. Para finalizar esta etapa, se deberá crear la propuesta de valor, considerando los atributos que puede ofrecer la empresa a los empleados, y lo que estos quieren. Esta fase es crucial para desarrollar una estrategia efectiva y erigir una sólida base para la posterior implantación de esta.

A continuación, nos gustaría incluir algunas sugerencias pormenorizadas a cada entidad, desde la modestia de dos estudiantes de Administración y Dirección de Empresas.

Dobuss

- Enfocar la propuesta de valor al empleado hacia la formación y el plan de carrera del mismo, debido a la inquietud percibida en las encuestas sobre estos aspectos. Según un informe de Peoplematters (2011), el 67% de las empresas encuestadas tienen la carrera profesional entre los atributos de su propuesta de valor, y el 58% el desarrollo y las oportunidades de aprender.
- Apostar por una mayor difusión interna de estrategias en Employer Branding, por ejemplo, con campañas promocionales. Esta recomendación la hacemos tras comprobar que al informar mínimamente a los empleados del significado de Employer Branding, aquellos que lo desconocían, afirmaron que su empresa lo aplicaba.

Mercacórdoba

- Establecer un convenio o acuerdo con una compañía médica privada, para garantizar un seguro médico privado a sus empleados, ya que (en relación con la pregunta 10) es el atributo más demandado, y en vista de la edad media de la plantilla, podría resultar muy interesante y valorado por los trabajadores. Incluso brindar la oportunidad de la asistencia médica privada podría conllevar una compensación del no incremento salarial. Por ejemplo, si se planea una subida salarial de un 5% en un sueldo mileurista, emocionalmente no causaría un efecto tan satisfactorio como el hecho de ofrecer un seguro sanitario privado al empleado destinando la misma cantidad, ya que la empresa tendría la posibilidad de obtener dichos seguros con una reducción relevante en el precio.
- Planear el rejuvenecimiento de la plantilla. Para ello, en nuestra opinión se debería apostar por fomentar los contratos relevo, facilitando así las prejubilaciones por dos motivos fundamentalmente, en primer lugar, por el problema de personal con el que van a contar dentro de unos cinco años, cuando se jubilen algunos empleados sin haber trasladado sus conocimientos a quienes les deban suceder. En segundo lugar, por el dinamismo y enriquecimiento que aporta una plantilla multigeneracional.

Tras todo lo expuesto, animamos a nuestras empresas participantes, así como a las grandes empresas y pymes a crecer en el ámbito de Employer Branding, ya que conseguirán reducir los costes de contratación, reforzarán la visibilidad de la empresa, serán más competitivas en cuanto a captar talento cualificado y aumentarán la fidelidad de sus empleados.

Futuras líneas de investigación

Consideramos nuestro trabajo como una semilla que abre la veda a todo un huerto repleto de frutos. Si bien la parte teórica es bastante concisa e ilustrativa, a nuestro juicio, suficiente para tener un primer buen acercamiento con todos los aspectos relacionados con Employer Branding, la parte práctica puede expandirse en múltiples direcciones:

- Sondeo a nivel local para acabar concluyendo en qué nivel y situación se está desarrollando el Employer Branding en la ciudad.
- Realizar el estudio comparativo con dos empresas con más empleados para poder incluir un análisis cuantitativo más exhaustivo, y añadir estadísticas.
- Centrarse en un sector concreto (alimentación, marketing digital, automóviles, textil...) y desgranar los puntos comunes, así como las fortalezas y debilidades de cada empresa a la hora de aplicar Employer Branding.
- Si se quisiera realizar un estudio centrado en el sector público, proponemos un análisis (descriptivo o cuantitativo) de todas las unidades alimentarias que componen la red Mercasa (Mercados Centrales de Abastecimiento, S.A.) compuesta por 23 establecimientos distribuidos por toda España, con vistas a desarrollar un estudio que sirva de punto de unión entre los mercados y puedan retroalimentarse entre ellos para mejorar las prestaciones ofrecidas a sus trabajadores.

Agradecimientos

Nos gustaría dar las gracias a nuestra familia por estar siempre, a nuestras amigas por todos los momentos de risas, a Luis y Antonio, por acompañarnos durante estos años y crecer con nosotras. No podemos olvidarnos de nuestro tutor, Javier, por motivarnos continuamente y enriquecernos con sus aportaciones; así como a los trabajadores de Dobuss y Mercacórdoba por participar en nuestro estudio. Y al destino por encontrarnos y compartir este proyecto. A todos ellos, muchas gracias.

Referencias

- Adecco Group. (2019). "XIII Encuesta Adecco Los Propósitos de empresas y trabajadores para 2020". Recuperado de <https://www.adeccogroup.es/wp-content/uploads/2019/12/NdP-XIII-Encuesta-Adecco-Los-Prop%C3%B3sitos-de-empresas-y-trabajadores-para-2020.pdf> (Consulta realizada el 20/02/2020).
- Aggerholm, H., Andersen, S. E., y Thomsen, C. (2011). *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*. *Corporate Communications*, 16(2), 105-123.
- Aguado, M., y Jiménez, J. F. (Eds.). (2017). *Empresas que dejan huella: Employer branding en una sociedad conectada*. Córdoba, España: Almuzara.
- Ambler, T., y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arantes, B. (2016). "7 estadísticas sobre Employer Branding que dejarán de piedra a tu Gerente de Recursos Humanos (y tu CEO)". Recuperado de <http://blog.talentclue.com/7-estadisticas-sobre-employer-branding-impresionante> (Consulta realizada el 20/02/2020).
- Archana, L., Nivya, V. G., y Thankam, S. M. (2014). Recruitment through social media area: Human Resource. *Journal of Business and Management*, 1, 37-4.
- Armstrong, M. (2006), *In A Handbook of Human Resource Management Practice*. Londres, Reino Unido: Kogan Page Ltd.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., y Burke, M. C. (1976), Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*. 52(3), 3-14, 94.
- Bhatnagar, J., y Srivastava, P. (2008). Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit. *Indian Journal of Industrial Relations*, 35-48.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2015). "Employee turnover and retention". Recuperado de <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet> (Consulta realizada el 22/01/2020).
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal*, 15(1), 43-85.
- Del Villar, C. L., y otros. (2018). El desarrollo de las soluciones Fintech en España. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 101.
- Delgado, C., y Gómez, M. V. (2019). "Así son los sueldos españoles: el más frecuente es de 17.482 euros y los más bajos están en la hostelería". Recuperado de https://elpais.com/economia/2019/06/21/actualidad/1561105583_765818.html (Consulta realizada el 20/02/2020).
- Edenred. (2019). "Motivación en el trabajo al estilo Google". Recuperado de <https://blog.edenred.es/motivacion-en-el-trabajo-al-estilo-google/> (Consulta realizada el 02/12/2019).
- Edvinsson, L., y Malone, M. S. (1999). *El Capital Intelectual*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., y Wilson, K. (2001). The role of the value proposition and employment branding in retaining top talent. *Society for Human Resource Management*.
- El Universal. (2018). Carla Martínez: "CEO de Google escucha a sus empleados y actúa". Recuperado de: <https://www.eluniversal.com.mx/carera/ceo-de-google-escucha-sus-empleados-y-actua>. (Consulta realizada el 02/12/2019).
- Fernández-Barcala, M., & González-Díaz, M. (2006). Brand equity in the European fruit and vegetable sector: A transaction cost approach. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 31-44.
- Fink, A. (2003). *The survey handbook*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Gestión.org. (2018). "Cómo motiva Google a sus empleados". Recuperado de <https://www.gestion.org/como-motiva-google-a-sus-empleados/> (Consulta realizada el 02/12/2019).
- Gilmore, A., y Carson, D. (1995). Managing and marketing to internal customers. *Understanding Services Management*, 295-321.
- Gispert, B. (2019). "España pierde fuelle en innovación por la falta de inversión y estrategia". Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20190811/463980476037/espana-inversion-estategia-global-innovation-index.html> (Consulta realizada el 20/02/2020).

- Herrera, J. (2017). “La investigación cualitativa”. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/1167/1/La%20investigaci%c3%b3n%20cualitativa.pdf> (Consulta realizada el 18/02/2020).
- Hubbard, E. (2011). *Uma carta para Garcia*. Santo Domingo, República Dominicana: Ideaccion.
- Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Paradigmas*, 4, 39-72.
- Jiménez, A., y de PeopleMatters, S.D. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital humano*, 28(302), 84-91.
- Levering, R. (1996). Employability and trust. *Conference Broad Meeting*, Chicago.
- Minchington, B. (2011). Secrets to a Great Employee Value Proposition. *Human resources*, 34-40.
- Moroko, L., y Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand management*, 16(3), 160-175.
- Mosley, R. (2015). CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. *Harvard Business Review*
- PeopleMatters. (2011). “Employer Branding en España 2011: estado de situación”. Recuperado de <https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/informes/Estudioemployerbrandingenepana2011estadodesituacion.pdf> (Consulta realizada el 23/01/2020).
- Priem, R. L., y Butler, J. E. (2001). Is the Resource Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research. *The Academy of Management Review*, 26, 22-40.
- Público. (2019). “Ocho de cada diez trabajadoras con hijos dicen tener problemas de conciliación”. Recuperado de <https://www.publico.es/economia/igualdad-laboral-tres-trabajadores-dicen-problemas-conciliacion.html> (Consulta realizada el 20/02/2020).
- Quesada Ramírez, E. (2012). Human Age: Empoderando el talento. *Conferencia de la Organización ConGente*.
- Randstad. (2014). “Satisfacción laboral como sinónimo de productividad”. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/randstad-toma-nota-octubre/> (Consulta realizada el 02/12/2019).
- Randstad. (2019). “Employer Brand Research 2019”. Recuperado de <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%20Global%20report%202019.pdf> (Consulta realizada el 21/02/2020).
- Rovira, I. (2018). Estudio de caso: características, objetivos y metodología. *Psicología y Mente*.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business results through market-focused staffing*. Nueva York, Estados Unidos: Amacom.
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. Nueva Jersey, Estados Unidos: Wiley-Interscience.
- Tortosa, E. V., Moliner, T. M. A., Llorens, M. J., Rodríguez, A. R. M^a., y Callarisa, F. L. J. (2014). *Marketing interno: cómo lograr el compromiso de los empleados*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Urbancová, H., y Hudáková, M. (2017). Benefits of employer brand and the supporting trends. *Economics & Sociology*, 10(4), 41-50.
- Yin, R. K. (1992). The case study method as a tool for doing evaluation. *Current sociology*, 40(1), 121-137.