

Experior: Revista de Investigación de ADEN University
ISSN L 2953-3090
Vol. 4 (2) julio/diciembre 2025

Marca empleadora en el marco de la atracción del talento humano y estrategias de marketing

Employer branding in the context of attracting human talent and marketing strategies

Enia Edith Baso

Universidad de Panamá, Panamá

enia.baso@up.ac.pa

<https://orcid.org/0000-0002-3163-5020>

Seyna Almengor

Universidad de Panamá, Panamá

seynaalmengor@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5598-2548>

Recibido: 15/03/2025.

Aceptado: 20/05/2025.

Publicado: 01/07/2025.

Cómo citar: Baso, E., Almengor, S. (2025). Marca empleadora en el marco de la atracción del talento humano y estrategias de marketing. *Experior*, 4(2), 110-123. <https://doi.org/10.56880/experior42.1>

Resumen

Con el objetivo de identificar la relación entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional, se realizó un estudio cuantitativo y correlacional, analizando las opiniones de estudiantes de marketing y recursos humanos de la Escuela de Mercadeo del Centro Regional Universitario de San Miguelito. La muestra seleccionada fue de 70 estudiantes, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, sobre la importancia de la marca empleadora en la atracción del talento y su relación con las estrategias de marketing. Los resultados exponen una correlación positiva entre la percepción favorable de la marca empleadora y un mayor compromiso de los empleados, mostrando la necesidad de que las organizaciones gestionen estratégicamente su imagen para fortalecer la captación y fidelización de su capital humano. También se identificaron obstáculos en la implementación de la marca empleadora y se sugiere futuras investigaciones que consideren las variables sociodemográficas para ampliar los resultados de los análisis con respecto a este tema.

Palabras clave: atracción del talento, compromiso organizacional, gestión de imagen corporativa, marca empleadora, retención del talento.

Abstract

In order to identify the relationship between employer brand perception and organizational commitment, a quantitative and correlational study was conducted, analyzing the opinions of marketing and human resources students from the Marketing School of the San Miguelito Regional University Center. The selected sample was 70 students, using a non-probabilistic convenience sampling, on the importance of the employer brand in attracting talent and its relationship with marketing strategies. Results

show a positive correlation between the favorable perception of the employer brand and greater employee commitment, showing the need for organizations to strategically manage their image to strengthen the recruitment and loyalty of their human capital. Obstacles in the implementation of the employer brand were also identified, and future research is suggested that consider sociodemographic variables to expand the results of the analysis regarding this topic.

Keywords: talent attraction, organizational commitment, corporate image management, employer brand, talent retention.

Introducción

En el ámbito de la gestión organizacional contemporánea, la marca empleadora se ha consolidado como un elemento estratégico para atraer y retener talento humano de calidad. Este concepto se refiere a la percepción que tienen los empleados actuales y potenciales sobre una organización como lugar para trabajar, abarcando aspectos como la cultura corporativa, los valores, las políticas y las prácticas laborales (Ramos Cortijo, 2021). Diversos estudios han evidenciado que si hay una percepción positiva de la marca empleadora es porque se encuentra vinculada con elevados niveles de compromiso organizacional, definido como la identificación y el involucramiento emocional de los empleados con su organización (Gavilan *et al.*, 2013).

En los últimos años, la movilidad laboral y la atracción de talento se han convertido en obstáculos determinantes para las organizaciones. La escasez de capital humano calificado ha generado una competencia cada vez más fuerte por captar, retener y motivar a los mejores profesionales. Ante esta situación, las empresas han estado desarrollando estrategias que vinculan la gestión de los recursos humanos con el marketing, dando origen al concepto de la marca empleadora (Hernández, 2016).

El establecimiento de áreas estratégicas dentro de las organizaciones se ha vuelto una práctica común, con el propósito de mejorar los esfuerzos colectivos y generar sinergias. En este contexto, la marca empleadora surge como un modelo de gestión integral para atraer el talento, fortaleciendo el compromiso y la satisfacción de los empleados actuales, y se define como una serie de “estrategias por parte del empleador que tienen la finalidad de atraer, motivar y retener el talento; teniendo en cuenta importantes atributos como [...] la estabilidad financiera, profesionalidad, balance con la vida laboral y el trabajo y perspectiva de los trabajadores” (Bartolini Castro, 2021, p. 10).

Cada vez más estudios han tratado esta relación, como Hurtado Palomino *et al.* (2021) analizaron los efectos indirectos de la experiencia de la marca empleadora en la influencia de la cultura organizacional sobre el compromiso de los docentes universitarios en Arequipa, Perú. Los resultados mostraron que una experiencia positiva con la marca empleadora mejora el compromiso organizacional, porque actúa como un mediador y moderador en esta relación.

Así mismo, Peña Chinchay (2023) encontró una correlación positiva entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional en

docentes de una institución educativa en Huacho, Perú, resaltando la importancia de contar con estrategias que fortalezcan la imagen de la organización para aumentar el compromiso del personal.

Gavilan *et al.* (2013) también han demostrado que una experiencia positiva con la marca empleadora contribuye con el compromiso afectivo de los empleados, convirtiéndose en más lealtad y disposición para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Con estos estudios se destaca la relevancia de gestionar la marca empleadora para atraer el talento y consolidar el compromiso y fidelización del capital humano en las organizaciones.

Si se observa claramente, la literatura escogida muestra que hay una relación positiva entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional. Sin embargo, y a pesar de la relevancia del tema, los estudios sobre la marca empleadora siguen siendo limitados y dispersos. Por ello, la investigación tiene como objetivo identificar la relación entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional, analizando cómo esta percepción incide en la motivación y permanencia de los empleados en una organización. De esta manera, se aportará más evidencia empírica que permita desarrollar estrategias que mejoren la gestión del talento humano y, en último punto, el desempeño organizacional. Para ello, este estudio se planteó la siguiente hipótesis:

H₀: La integración de la marca empleadora no atrae al recurso humano mediante estrategias de marketing.

H₁: La integración de la marca empleadora atrae al recurso humano mediante estrategias de marketing.

Revisión de la literatura

La relación entre los recursos humanos y el marketing ha sido un tema de interés en la literatura académica desde la década de 1970 (George, 2015). El concepto de *employer branding* o marca empleadora surge de la aplicación de los principios del marketing a la gestión del talento, con el objetivo de atraer y retener a los empleados actuales y a los potenciales (Edwards, 2010). Algo similar a la construcción de una marca de producto, el *employer branding* se refiere a cómo una organización se presenta a sus empleados y candidatos como su público objetivo.

En los últimos años, muchas organizaciones han reconocido que esta estrategia tiene mucho potencial, e incluso han surgido guías prácticas para implementarla y un ejemplo son las guías que ofrecen recomendaciones sobre cómo gestionar la marca empleadora en las empresas (Barrow & Mosley, 2005; Huovinen, 2025). Han surgido otros autores, entre los que se destacan Parment (2009), Blasco-López *et al.* (2014), Jiménez (2015) y Aguado *et al.* (2016), con la aplicación del tema en diferentes sectores; el tiempo también ha sido determinado como parte de la consolidación de la marca empleadora, ya que la

identidad empresarial cuando es fuerte se desarrolla a lo largo del tiempo y a través de acciones consistentes (Keller, 2001).

Según Backhaus & Tikoo (2004), el *employer branding* combina marketing con gestión del talento, enfocándose en la construcción de una identidad corporativa que sea atractiva para los empleados, y con esta estrategia se va facilitando la atracción del talento, se reducen costos de contratación y se mejora el compromiso organizacional. Collins & Stevens (2002) encontraron que las empresas con una marca empleadora fuerte tienen mayores probabilidades de atraer talento altamente calificado, porque la percepción positiva de la empresa influye en la decisión de los candidatos.

Aparte de la atracción del talento, la marca empleadora influye en la retención del personal, como lo demostraron Tanwar & Prasad (2016), demostrando que las organizaciones con una identidad bien definida tienen tasas de rotación más bajas y empleados más comprometidos, porque los valores organizacionales se alinean (por lo general) con las expectativas profesionales de los trabajadores. La integración de estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social en el *employer branding* la estudiaron Baum & Kabst (2014), señalando que las organizaciones que tienen un compromiso social y ambiental bien establecido generan más interés entre los jóvenes profesionales; así mismo, la experiencia del empleado (*employee experience*) se ha convertido en uno de los puntos importantes para la consolidación de una marca empleadora efectiva.

A esto se unen la reputación corporativa, las oportunidades de desarrollo profesional y el compromiso social de las empresas, porque son muy valorados por los profesionales más jóvenes, que son los de la Generación Z y los Millennials (Gabriellova & Buchko, 2021). La experiencia del candidato (*candidate experience*) también se relaciona con el *employer branding*, como lo señala Deloitte (2019) en un estudio donde el 78% de los participantes consideraron que la forma en que son tratados durante el proceso de reclutamiento influye en la percepción que tienen de la empresa.

Para comprender más acerca del marketing en la marca empleadora las organizaciones que utilizan redes sociales, campañas de contenido y publicidad digital, fortalecen su propuesta de valor como empleadores. Según Cable & Turban (2001), una estrategia que funcione debe comunicar los beneficios tangibles (salarios, prestaciones) e intangibles (cultura organizacional, valores), con el objetivo de crear un entorno laboral atractivo y estable para los empleados.

Metodología

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y transversal, para identificar la relación entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional en un grupo de estudiantes universitarios de marketing y recursos humanos. El diseño es no experimental,

porque no se manipularon variables, sino que se observaron los fenómenos como ocurrieron en su contexto natural; además, se utilizó un método descriptivo y correlacional para determinar las características de la percepción de la marca empleadora y su impacto en el compromiso organizacional, para luego analizar su posible relación.

La población del estudio estuvo conformada por 160 estudiantes de la Universidad de Panamá, específicamente de la Escuela de Mercadeo del Centro Regional Universitario de San Miguelito. La muestra seleccionada fue de 70 estudiantes, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, basado en la accesibilidad y disposición de los participantes, sin que ello garantice una representación como tal de la población total, ya que no se emplearon selecciones estadísticas.

Los criterios de inclusión utilizados requerían que los encuestados fueran estudiantes universitarios de las carreras de Mercadeo y Recursos Humanos del Centro Regional Universitario de San Miguelito, ya que el estudio se enfoca en la percepción de la marca en esas dos disciplinas en particular; aceptar voluntariamente participar en el estudio, completando el cuestionario digital, y tener experiencia laboral.

Se diseñó un cuestionario estructurado que incluyó 11 preguntas cerradas en formato Likert para medir tres dimensiones: 1) la percepción de la marca empleadora, 2) la relación entre la marca empleadora y el marketing, 3) el compromiso organizacional y su vínculo con la marca empleadora. Este cuestionario fue validado a través de un juicio de expertos y se aplicó de manera digital.

Los datos se procesaron utilizando SPSS y Excel. Se aplicaron las técnicas de análisis de estadística descriptiva para calcular las frecuencias y porcentajes para describir la percepción de la marca empleadora. Se aplicó la prueba de correlación de Pearson para evaluar la relación entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional, y se presentaron en Excel gráficos de barras y de pastel, para exponer la representación de los resultados de manera más comprensible.

Para garantizar la validez del estudio se utilizaron fuentes académicas extraídas de Google Académico y se aplicó la técnica de triangulación de métodos, comparando los resultados de la encuesta (estadística descriptiva, correlación de Pearson y alfa de Cronbach (α) para el análisis cuantitativo) con los estudios documentales y el análisis cualitativo (interpretación de las tendencias y los obstáculos en la implementación de la marca empleadora). La confiabilidad interna se evaluó mediante el cálculo del alfa de Cronbach, para asegurar la consistencia interna del instrumento y conocer qué tan consistente era el conjunto de 11 preguntas utilizadas para evaluar la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional. Utilizando la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

K= número de ítems en la escala

$\sigma^2 Y_i$ = varianza del ítem i

$\sigma^2 X$ = varianza de las puntuaciones observadas de los individuos

El resultado arrojado por el SPSS fue de $\alpha = 0.87$, para una alta fiabilidad del instrumento, ya que supera el umbral aceptable de 0.70, corroborando que los ítems de la encuesta estaban bien correlacionados y medían de manera coherente las variables de interés para este estudio:

Tabla 1

Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticos de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach ^a	N de elementos
Casos	Válido	11	100.0	.870	11
	Excluido ^a	0	.0		
	Total	11	100.0		

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

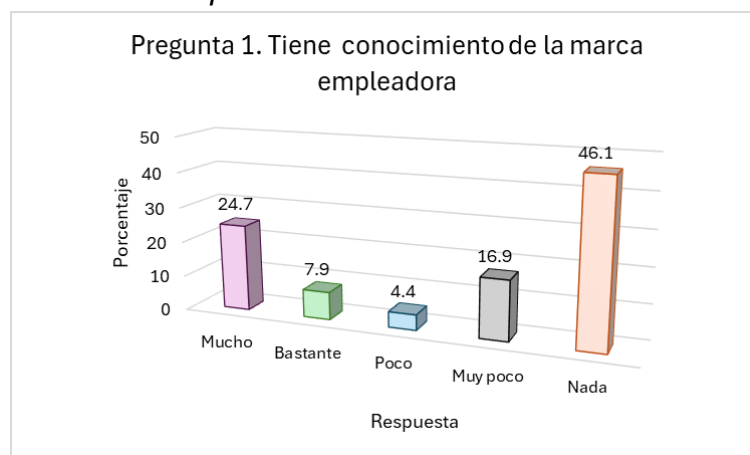
Resultados

La encuesta fue aplicada a estudiantes de Recursos Humanos y Mercadeo del Centro Regional Universitario de San Miguelito, con el objetivo de conocer su percepción sobre la marca empleadora y determinar la relación con el compromiso organizacional.

Visualizar qué porcentaje de respuestas expone el conocimiento de los encuestados sobre la marca empleadora, ayuda a reforzar si se necesita reforzar la información y formación académica y profesional sobre el tema (pregunta 1). El 46.1% respondió que no la conocía (Nada), mientras que un 16.9% indicó que tiene muy poco conocimiento. Sin embargo, un 24.7% señaló que conoce mucho sobre el concepto, un 7.9% que lo conoce bastante, y solo el 4.4% manifestó conocerlo muy poco. Estos resultados muestran que, aunque existe un grupo reducido con conocimientos sobre la marca empleadora (32.6%), la mayoría de los encuestados necesita de mayor conocimiento en esta área para poder aplicarlo en su futura práctica profesional (67.4%, según se observa en la Figura 1).

Figura 1

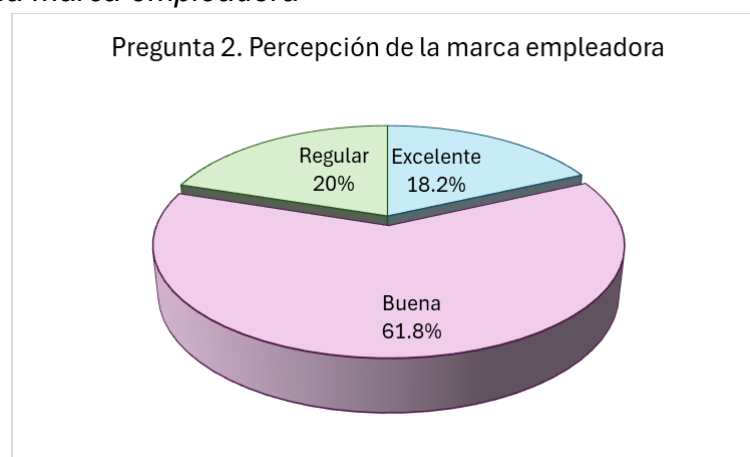
Conocimiento de la marca empleadora



Por otra parte, en la pregunta sobre la percepción de los encuestados (pregunta 2) sobre la marca empleadora en el mercado laboral, el 61.8% la considera buena y un 18.2% excelente, lo que indica que los participantes reconocen su importancia en la atracción y retención del talento humano (80%). El 20% que la calificó como regular refleja la falta de conocimiento sobre su impacto en la competitividad organizacional, y esto refleja que la percepción positiva es general (Figura 2).

Figura 2

Percepción de la marca empleadora



En relación con la integración del talento humano y el marketing como estrategias para optimizar la reputación e imagen de una organización, el 50% de los encuestados considera en la pregunta 3 que la marca empleadora influye mucho en este aspecto, mientras que un 37.5% cree que influye bastante, para un 87.5% de respuestas positivas. Con estos resultados se destaca la relevancia de la gestión conjunta del capital humano y la estrategia de marketing para

mejorar la imagen corporativa y fortalecer la identidad organizacional; se refleja qué tan importante se considera esta relación y se resalta la relevancia de una estrategia integrada.

Así mismo, en la pregunta 4 se indagó sobre las oportunidades que ofrece una marca empleadora sólida a las organizaciones. El 48.3% respondió que ofrece muchas oportunidades y el 35.6% que bastante, reflejando que una marca empleadora bien gestionada ayuda a tener resultados organizacionales positivos, aumentando la competitividad, la rentabilidad y la fidelización de los clientes.

En contraste al 83.9% de respuestas positivas, el 16.1% consideró que ofrece pocas o ninguna oportunidad (sumatoria de Poco, Muy poco y Nada), demostrando la necesidad de sensibilizar acerca de los beneficios estratégicos de esta práctica. Estos resultados refuerzan la tesis de Monteiro *et al.* (2020) cuando señalan que el talento es un término amplio que describe cuáles son los recursos humanos que las organizaciones desean atraer, retener y desarrollar para alcanzar sus objetivos de negocio.

“En un contexto de globalización, marcado por la velocidad de la transformación tecnológica y por mercados cada vez más competitivos, la perspectiva del capital humano, como activo de importancia estratégica [...] destaca en la diferenciación de las prácticas de recursos humanos” (Alves *et al.*, 2020, p. 9993). Con la pregunta 5 se aborda la relación entre las estrategias de marketing y la marca empleadora como factor de atracción del talento humano.

El 46.6% de los encuestados indicó que estas estrategias influyen mucho, porque el marketing tiene preponderancia en la construcción de la imagen empresarial, haciéndola atractiva para los empleados potenciales. Adicionalmente, el 33% afirmó que influye bastante, reforzando la importancia de utilizar medios de comunicación y posicionamiento para captar y retener al talento que necesita la organización, mientras que la expone que el 20.4% cree que repercuten en poca medida.

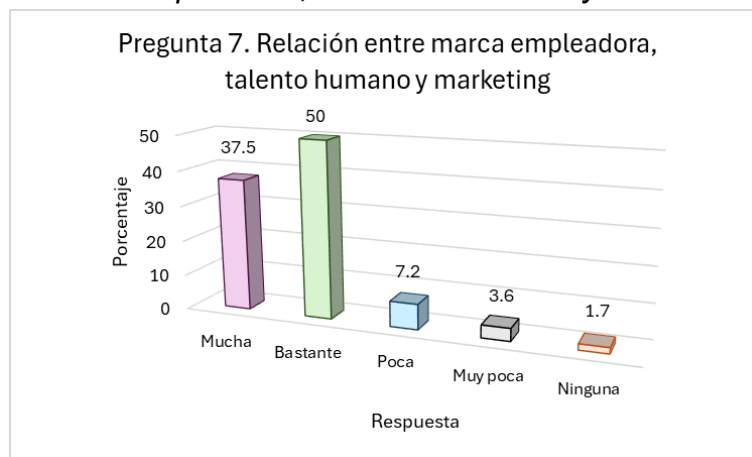
En cuanto a la integración de la marca empleadora y las estrategias de marketing para favorecer un ambiente laboral armonioso (pregunta 6), el 46.6% de los encuestados considera que esta relación influye mucho y el 33% que influye bastante para un 79.6% de respuestas que sugieren que si hay una gestión positiva de la marca empleadora, esto impacta en la atracción del talento, en la cultura organizacional y en la satisfacción laboral, contrario al 20.4% que afirma que estas estrategias favorecen poco.

La pregunta 7 sobre la integración de la marca empleadora en la estrategia organizacional como una ventaja competitiva, el 37.5% de los encuestados coincide en que hay mucha relación. El 50% consideró que la relación es bastante, reforzando la importancia de la marca empleadora en la diferenciación competitiva y en la percepción de valor por parte de los clientes y colaboradores. Sin embargo, el 7.2% de los encuestados respondió que tiene poca influencia, el

3.6% que tiene muy poca influencia y el 1.7% no cree que tenga ningún tipo de relación, lo que evidencia la necesidad de fortalecer el conocimiento sobre su impacto estratégico (Figura 3).

Figura 3

Relación entre la marca empleadora, el talento humano y el marketing



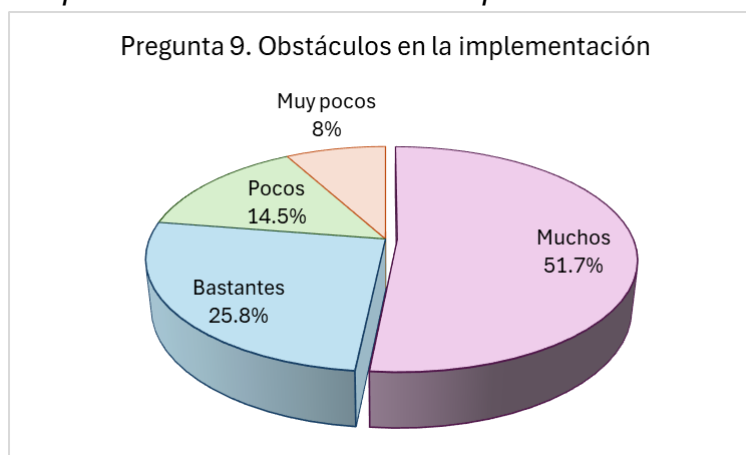
Si las organizaciones no asignan suficientes recursos financieros, tecnológicos y humanos, las iniciativas de *employer branding* pueden quedar a medias o no alcanzar el impacto inesperado, pero también la planificación deficiente indica que, aunque existan esfuerzos por fortalecer la marca empleadora, pueden quedar desarticulados, carecer de objetivos claros o no estar alineados con la cultura y los valores organizacionales.

En la pregunta 8 se examinó el nivel de compromiso de las organizaciones con la marca empleadora. El 55% de los encuestados consideró que las organizaciones estaban comprometidas (34.8% mucho y 20.2% bastante). Sin embargo, el 45% de los participantes indicó que hay poco compromiso (poco, 31.5% y muy poco, 13.5%). Este resultado sugiere la existencia de inconvenientes en la implementación de estrategias que cristalicen la marca empleadora, lo que podría deberse a la falta de inversión o de una planificación efectiva de las estrategias.

Por otro lado, en la pregunta 9, los encuestados respondieron sobre el nivel de posibles obstáculos que enfrentan las organizaciones para implementar la marca empleadora. El 51.7% identificó que existen muchos, el 25.8% señaló que los retos son bastantes, para una tendencia de 77.5%, mientras que el 22.5% consideró que hay pocos obstáculos o muy pocos (14.5% + 8%, respectivamente). Con estos resultados, en esta pregunta se evidencia que la gestión de la marca empleadora necesita superar múltiples obstáculos para su correcta implementación (Figura 4).

Figura 4

Obstáculos en la implementación de la marca empleadora



La pregunta 10 expone la importancia de la marca empleadora en la organización actual. El 56.2% la considera bastante importante y un 38.2% como muy importante, lo que indica que la mayoría de los participantes (94.4%) reconoce su valor en la competitividad empresarial. Aunque solo el 5.6% respondió que tiene poca importancia, esto podría deberse a que aún existen pequeños sectores donde el concepto no está suficientemente desarrollado y comprendido.

El fortalecimiento de la marca empleadora genera un entorno favorable para el desarrollo y crecimiento profesional, porque implica la creación de una cultura organizacional atractiva, el establecimiento de planes de carrera y la oferta de beneficios que promuevan la fidelización del talento. Cuando una empresa gestiona estratégicamente su marca empleadora, está mejorando su reputación en el mercado laboral, brindando a sus colaboradores mayores oportunidades de formación, ascenso y estabilidad. Como resultado, el compromiso y la productividad aumentan y, a su vez, la organización termina reteniendo al talento más importante para mantener la ventaja competitiva en su área.

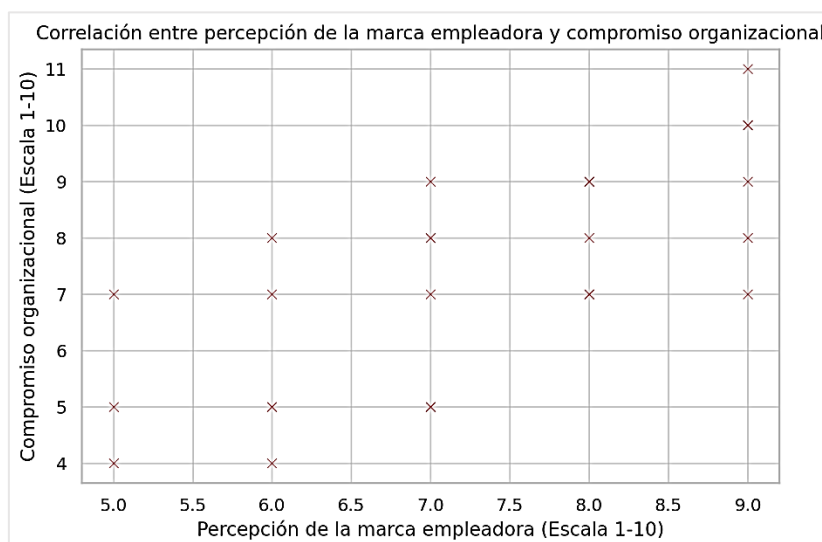
Con esta idea, en la pregunta 11 se analizó si el fortalecimiento de la marca empleadora proporciona suficientes oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional. El 46.1% de los encuestados respondió que bastante, mientras que el 42.7% dijo que mucho, para un 84.3% de respuestas positivas. En contraste, el 15.7% manifestó que las oportunidades son pocas. Estos resultados exponen cómo la marca empleadora, si es sólida, ayuda a la reputación de la empresa y en la motivación y el crecimiento de los colaboradores.

Resultados de la correlación entre la marca empleadora y el compromiso organizacional

Para determinar la relación entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional, se realizó un análisis de correlación, cuyos resultados indican una correlación positiva moderada ($r = 0.52$, $p < 0.05$), donde se infiere que una mejor percepción de la marca empleadora está asociada con un mayor compromiso organizacional (a medida que la percepción mejora, el compromiso organizacional también tiende a aumentar). Es decir, que los empleados que consideran que su empresa tiene una marca empleadora fuerte se sienten más comprometidos con la organización (Figura 5).

Figura 5

Correlación entre percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional



Se realizaron pruebas adicionales para evaluar la relación entre la integración de la marca empleadora y la atracción del talento humano a través del marketing, y los resultados mostraron una correlación positiva significativa ($r = 0.58$, $p < 0.01$), lo que respalda la hipótesis alternativa (H_1). Es decir, que las estrategias de marketing que refuerzan la marca empleadora pueden influir en la atracción del talento. En contraste, la hipótesis nula (H_0) es rechazada, ya que los hallazgos indican que sí existe relación entre la integración de la marca empleadora y la atracción del recurso humano utilizando el marketing.

Con estos resultados se refuerza la importancia de la gestión estratégica de la marca empleadora como una forma de fortalecer el compromiso organizacional y mejorar la captación de talento en el mercado laboral.

Conclusiones

La evidencia de la relación entre la gestión de la imagen corporativa y la retención del talento fue analizada, de acuerdo con la percepción de un grupo de encuestados acerca de la marca empleadora y cómo incide en el compromiso organizacional. Los resultados obtenidos a través de la correlación de Pearson indicaron la relación positiva y significativa entre la percepción de la marca empleadora y el nivel de compromiso organizacional de los empleados, dando a entender que una estrategia de *employer branding* mejora la atracción del talento y fortalece el sentido de pertenencia y lealtad de los colaboradores.

El análisis de tendencias reflejado en el gráfico de líneas sobre los obstáculos relacionados con la implementación de la marca empleadora mostró que las organizaciones deben afrontar problemas de alineación de valores corporativos con las expectativas de los empleados, la construcción de una propuesta de valor que atraiga a los futuros empleados y la comunicación interna y externa de la marca.

No se presentaron datos sociodemográficos, por lo que no fue posible identificar diferencias en la percepción de la marca empleadora de acuerdo con las variables demográficas (edad, antigüedad en la empresa o nivel de experiencia) y este punto se debe reconocer como una de las limitaciones de la investigación, debido a que se habrían podido obtener resultados para conocer si los empleados más jóvenes, por tener menos tiempo en las organizaciones, podrían llegar a valorar aspectos de reputación corporativa y el propósito social de la empresa, y compararlo con los resultados aportados por empleados de mayor trayectoria y saber quiénes priorizaban los beneficios tangibles y la estabilidad laboral. La intención del estudio solo pretendía conocer la relación entre las variables señaladas, pero queda abierto el camino para realizar otras investigaciones similares donde se asocien nuevas variables y se amplíe el conocimiento en esta área.

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido en el estudio confirma la fiabilidad del instrumento utilizado para medir la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional, lo que produjo una consistencia interna de los datos recogidos. Así mismo, la aplicación de la técnica de triangulación de métodos contrastó los resultados cuantitativos con la información documental para reforzar la validez del estudio y ofrecer una visión más amplia del impacto del *employer branding* en la organización.

Referencias

Aguado, D., Rico, R., Rubio, V. J., & Fernández, L. (2016). Applicant reactions to social network web use in personnel selection and assessment. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 183-190. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.001>

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1177/097215091101200215>
- Bartolini Castro, L. (2021). *Cómo implementar el concepto de marca empleadora en las Pymes*. [Trabajo de Grado]. Universidad Siglo 21.
- Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378. <https://doi.org/10.1002/hrm.21571>
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Cable, D.M. & Turban, D.B. (2001), Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management*, 20), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 115-163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Deloitte. (2019). *Global Human Capital Trends Report*. <https://goo.su/XzaHru>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, 64(4), 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013> **corregido**
- Gavilan, D., Avelló, M. & Fernández Lores, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. 7, 7, 58-75. <https://doi.org/10.7263/adresic-007-04>.
- George, W. R. (2015). Internal Marketing for Retailers: The Junior Executive Employee. In: Lindquist, J.D. (eds) Proceedings of the 1984 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16973-6_68
- Hernández, M. A. (2016). Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora. *MK: Marketing+ ventas*, (309), 22-33. <https://goo.su/l2ZetZ>
- Huovinen, I. (2025). *Developing a brand guideline to support employees personal branding*. [Bachelor's Programme in Business Administration]. Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT.

- Hurtado Palomino, A., De la Gala Velásquez, D., Ramon, B., Quintana, C., de Meliza, F., & Quispe Ambrocio, A. D. (2021). Cultura y compromiso organizacional: Efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 369-377. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000400369&script=sci_arttext&lng=en
- Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital humano*, 302, 84-91. <https://goo.su/d0eXke>
- Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity a blueprint for creating strong brands*. Marketing Science Institute. <https://goo.su/7p8xll>
- Parment, A. (2009) *Sustainable Employer Branding*. Liber.
- Peña Chinchay, K. J. (2023). *La marca empleadora y el compromiso organizacional de los docentes del colegio Elite School Huacho, primer semestre académico 2022*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Ramos Cortijo, A. (2021). *Relación entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad de Lima.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global business review*, 17(3_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>