

Fecha de presentación: marzo, 2019, Fecha de aceptación: mayo, 2019, Fecha de publicación: julio, 2019

10

Personalización de la marca empleadora desde una perspectiva generacional: el devenir del talento humano en las multinacionales

Employer brand customize from a generational perspective: The Human Talent evolution in multinationals

Lcdo. Cristhiam Lema Illescas¹

cris.edu@hotmail.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9819-5456>

Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga Mgs.²

sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8048-736X>

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Cristhiam Lema Illescas, C. & Carrillo Saldarreaga, S. (2019). Personalización de la marca empleadora desde una perspectiva generacional: el devenir del talento humano en las multinacionales. Revista Mapa, 9(15), 167-177. Recuperado de <http://revistamapa.com>

RESUMEN

La gestión de la marca empleadora, es un tema que está tomando mucha importancia en la gestión del talento humano, este nuevo concepto conduce a concebir al potencial candidato con la total libertad de elegir o no a una empresa como un lugar para trabajar, dependiendo de lo que perciba del empleador por su posicionamiento en el mercado, tal como

ABSTRACT

Employer Brand Management has become really important for Human Talent professionals this new concept leads to conceive the potential candidate with total freedom to choose or not companies as a place to work, depending on how the employer is perceived and its position in the market, just like buying an article.

¹ Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

² Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

al comprar un producto. Por esta razón, este estudio tuvo por objetivo relacionar la personalización de la propuesta de valor como estrategia para la gestión de la marca empleadora y su efectividad en la atracción y retención del talento en dos empresas multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil. Dicha personalización fue formulada a partir de la jerarquización de veinte dimensiones propuestas por Paula Molinari en su Modelo POP y a los intereses característicos de cada grupo generacional considerado dentro de la población sujeto de estudio. La muestra considerada estuvo compuesta por personal administrativo - comercial de ambas instituciones, así como un muestreo aleatorio de estudiantes universitarios de los últimos semestres matriculados en las principales universidades de la ciudad, quienes son potenciales candidatos a formar parte de estas instituciones. La aplicación del instrumento permitió identificar perfiles y nichos de contratación para la personalización de la PVE en función de los intereses, necesidades y el tipo de reconocimiento que demandan de la marca empleadora; así como también permitió la generación de propuestas aplicables en ambas multinacionales o empresas locales interesadas en incursionar en el employer branding.

Palabras Clave: atracción y retención de talento diversidad, marca empleadora, personalización, propuesta de valor al empleado

For this reason, this study aimed to relate the personalization of the value proposal as a strategy for managing the employer brand and its effectiveness in attracting and retaining talent in two multinational mass consumption companies in the city of Guayaquil. This personalization was formulated based on the hierarchy of twenty dimensions proposed by Paula Molinari in her POP Model and the characteristic interests of each generational group considered within the population under study. The sample considered was composed of administrative and commercial personnel of both institutions, as well as a random sampling of university students of the last semesters enrolled in the main universities of the city, who are potential candidates to be part of these institutions. The application of the instrument allowed the identification of recruitment profiles and niches for the personalization of the PVE according to the interests, needs and type of recognition that they demand from the employer brand; as well as it allowed the generation of proposals applicable in both multinationals or local companies interested in venturing into the employer branding.

Key words: customize, diversity, employer branding, employer purposal value, talent attracting and retaining

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es producto de un estudio comparativo de la marca empleadora a partir de la perspectiva de diferentes grupos etarios en multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil – Ecuador. Y cuya

finalidad se encontraba en la atracción y retención de talento de acuerdo a una personalización de propuestas de valor al empleado acorde a sus expectativas y necesidades.

Se puede definir la marca empleadora o Employer Brand como un “conjunto de beneficios funcionales económicos y psicológicos otorgados por la empresa a su personal y que están alineados con la cultura corporativa” (Sheen, 2018 p.36). En el caso de las multinacionales en estudio, estos beneficios económicos y psicológicos se encuentran entrelazados y tributan a temáticas como la flexibilidad de horarios, el balance vida trabajo, la diversidad y el engagement, factores que construyen una propuesta de valor satisfactoria al empleado de este tipo de organizaciones y atractiva para potenciales candidatos.

Partiendo de que las empresas multinacionales son aquellas que logran constituirse y realizar actividad mercantil en diferentes países además del de origen, en este estudio se han considerado dos multinacionales de origen europeo dedicadas a la elaboración, venta y distribución de productos de consumo masivo, en el sector alimenticio y de bebidas alcohólicas respectivamente.

De 843.745 empresas registradas en el Ecuador para el 2016, por lo menos cincuenta de ellas son multinacionales de las clasificadas por la revista Fortune en el 2017 como las mejores compañías para trabajar a nivel global, conteo dentro del cual figuran las dos empresas en estudio. Motivo suficiente para plantearse qué es lo que las dimensiona sobre el resto de organizaciones pequeñas, medianas, grandes e incluso otras multinacionales no consideradas para este ranking.

Para el presente estudio, se identificó los grupos generacionales que cohabitan en este tipo de organizaciones, así como de estudiantes universitarios de los últimos semestres considerados potenciales candidatos para vacantes en estas empresas, cada uno de estos grupos con necesidades y expectativas diferentes. La personalización de las propuestas de valor al empleado (PVE) analizadas en la presente, tributan a la identificación y consideración objetiva de los intereses personales de los individuos, a través del Modelo POP, propuesto por la Lcda. Paula Molinari, en tres diferentes esferas psicológicas, la individual (Persona), Social (Organizacional) y Global (Planeta).

Al hablar del éxito de empresas multinacionales, lo primero en lo que debe hacerse énfasis es en el posicionamiento que ha logrado la marca. La mayor parte de multinacionales consiguen estar en el top of mind del consumidor y aún mejor si logran volverse un Love Brand. Estos fenómenos se logran a través de la identidad corporativa, la cual no solo se refiere a la representación visual de características que la identifiquen y diferencien, sino también a la cultura organizacional y la filosofía corporativa que todos sus stakeholders conocen y practican, así como cuan alineados a ella se sienten.

Esta variable del marketing humanista y el marketing 3.0, ha calado en otros campos como la gestión del talento humano, tomando el nombre de marca

empleadora, donde el consumidor es aquel potencial candidato a trabajar en la organización y el esfuerzo se debe centrar en conocerlo, satisfacer sus necesidades y generarle un beneficio adicional que lo haga preferir, de tal manera que se fidelice.

Borracchia (2015), indica que la gestión de la marca empleadora debe venir acompañada de un cambio de paradigma respecto al relacionamiento con el capital y potencial capital humano. Entre los puntos más importantes de este cambio de paradigma, la autora cita que “ya no se trata de selección, sino de mutua elección” (p.45). Donde son las compañías quienes compiten por un colaborador talentoso y no viceversa.

Se debe considerar que el candidato, además de un perfil profesional, es un sujeto, con sus propias necesidades, expectativas y aspiraciones; personas que esperan obtener el puesto, pero de no lograrlo, querrán conocer las razones y el por qué se eligió a la otra persona en vez de a él, transparencia y comunicación bidireccional.

Existen varios tipos y clasificaciones de marca empleadora, sin embargo para este estudio se consideró una categorización basada en el foco de atención a las estrategias de reclutamiento y al reconocimiento de la marca empleadora en el mercado laboral propuestos por Borracchia (2016). El Employer Brand (EB) de ambas multinacionales es de tipo Catch All, ambas de alto reconocimiento, pero una de ellas con tendencia a ser de portafolio.

Se considera las EB de estas multinacionales como Catch All, debido a que atraen múltiples perfiles para diferentes áreas de desempeño (producción, ventas y distribución), procurando que todo candidato cuente con perfil comercial, para poder hacer carrera en la organización. Ambas empresas cuentan con una particularidad en el tipo de reconocimiento, puesto que una de ellas tiene mayor posicionamiento con la marca local con la que conocen a la compañía tradicionalmente y no con el nombre de la multinacional. Y la otra multinacional tiende a ser mayormente reconocida por su portafolio, a través de sus múltiples marcas comerciales.

De acuerdo a Molinari (2012), el reclutamiento también sufrió un cambio de paradigma, donde el primer factor más relevante fue la priorización de intereses igual de valorados por ambos géneros, como lo son la flexibilidad horaria y el equilibrio laboral – personal. El segundo factor que ha generado un gran cambio es la desprofesionalización o escasez de especialistas, debido a la generalidad de programas de estudio y el interés por temas mucho más etéreos y prácticos. El tercero hace referencia a la convivencia generacional, con ello a los diferentes estilos de liderazgo y administración, los cuales también son influidos por un cuarto factor que son las nuevas formas y tipos de trabajo a partir de los cambios tecnológicos.

Pero no solo se dan estos cambios al nivel de la atracción de talento, debe tenerse en claro que una correcta selección es el primer gran paso para una relación

laboral sostenible a través del tiempo. Respecto a la retención de talento, Figueroa (2014) indica que la retención debe empezar fomentándose al interior, con el reconocimiento del talento, el desarrollo de relaciones que generen confianza y credibilidad que permitan arraigar el sentido de pertenencia del equipo y con esto lograr el pleno desarrollo de habilidades (p. 67).

Como solución integradora a las necesidades del individuo, durante el proceso de selección y durante la relación laboral, surge el concepto de la propuesta de valor al empleado (PVE) que según Jiménez y Avilés (2013) “hace referencia a todo lo tangible y lo intangible, tanto desde el punto de vista económico (salarios) como de otros beneficios (formación, flexibilidad, estabilidad, beneficios sociales)” (Valdebenito, 2016, p.17).

Amstrong (2010) también citado por Valdebenito (2016) articula un modelo de recompensa basado en lo transaccional y lo relacional, donde lo transaccional hace referencia a lo económico como lo son el sueldo base y variable y otros beneficios económicos, mientras lo relacional hace referencia a lo no monetario y abarca el aprendizaje, la experiencia, el desarrollo y el reconocimiento. Dichos factores podrán conjugarse de acuerdo a las aspiraciones, expectativas y necesidades evidenciadas en el perfil del colaborador o potencial candidato y equivaldrán a la personalización de la propuesta de valor sugerida a través de este estudio.

Con la finalidad de volver más viable la identificación de perfiles, Molinari (2011) propone el concepto de mentalidad generacional como “el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común” (p.40). Descripciones ya realizadas y analizadas a profundidad por esta y otros autores, de las cuales para este estudio se consideró principalmente los tres grupos generacionales que cohabitan actualmente en las organizaciones: Baby Boomers (1946 - 1964), Gen X (1965 - 1978) y Millennials (1981 - 2000). Por otra parte, Molinari (2017) también propuso el Modelo Persona - Organización - Planeta (POP), que bajo una mirada sistémica ecológica, define de manera general al individuo a través de su jerarquización de necesidades en tres grandes esferas.

Persona, relacionado a qué trabajo prefiere el individuo en términos de intereses, preferencias y motivaciones analiza dimensiones como: naturaleza del trabajo, desafíos – aprendizaje, identificación con los valores, autonomía, compensación, seguridad y beneficios, relaciones interpersonales y autogestión del tiempo.

Organización, ligado a la forma en la que el individuo prefiere trabajar, considerando dimensiones como: colaboración, gestión por resultados, participación, buenos jefes, desarrollo, innovación, interconexión y transparencia.

Y finalmente, Planeta, la esfera asociada a la importancia que se le da a la finalidad del trabajo realizado, considerando dimensiones como: Responsabilidad social empresarial, compromiso social y bienestar, sustentabilidad del negocio y respeto por la diversidad.

De acuerdo a la jerarquización de los intereses planteados en este modelo, Molinari (2017) propone cinco clústers o perfiles, escala que asocia a la diversidad generacional, género, pero también al perfil de recompensa preferido por el individuo ya sea este mucho más transaccional o relacional:

Bienestar o buscando un propósito de vida: En su mayoría todavía estudiantes, (< 25 años). Buscan identificarse con el lugar de trabajo, así como un propósito de vida. Se los atrae a través de los valores de la empresa, la transparencia y la responsabilidad social. No les interesa la compensación, ni la gestión por resultados.

Work in Progress: En su mayoría jóvenes profesionales (25 – 30 años). Tiene como propósito destacar y hacer carrera, se caracterizan por la constante búsqueda de un entorno colaborativo, jefes de quienes puedan aprender y constante feedback. Aún no se encuentran interesados mayormente por la compensación, ni la gestión por resultados.

Sin Fronteras: es aquel clúster contemplado para profesionales mayores de 30 años, quienes entienden el mundo laboral, por lo que buscan afianzar su conocimiento y talento bajo sus propias condiciones. Buscan autonomía y tener autogestión, una compensación diferenciada y una adecuada gestión por resultados. Este clúster ya no busca acompañamiento. En este clúster existe una subdivisión de mujeres profesionales que de igual manera buscan hacer carrera sin desatender su familia, vida personal e hijos. A este perfil es muy fácil atraerlo ofreciendo una labor contemplada en el balance vida – trabajo.

Finalmente el último clúster, denominado ciudadano sólido, hace referencia a adultos con una trayectoria profesional, en su mayoría con maestrías y doctorados, que al haber alcanzado expertise, se encuentran en la búsqueda de la valorización de sus propuestas, aportes y opiniones, reconocimiento y participación en la toma de decisiones, por ende, ya no les resulta atractivo temas relacionales como la identificación con valores, transparencia o trabajo en equipo. Esta relación es mucho más transaccional.

El enfoque psicológico humanista, en combinación con la personalización de la Propuesta de valor al empleado y la gestión de la marca empleadora son las variables para una configuración que devienen el futuro de la gestión estratégica del talento humano en las multinacionales.

La principal misión del especialista de RRHH en congruencia con todo el ápice estratégico de las organizaciones para la construcción conjunta de un nuevo paradigma de atracción y retención de talento, será la conjunción de categorías como autonomía, facultad de decidir otorgada al colaborador, desafío, capacidad de mejora continua o abandono de la zona de confort, y sentido, articulando lo realizado por el colaborador con un objetivo superior de su interés.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio se encontró concebido bajo la perspectiva del paradigma analítico, con enfoque cualitativo y de diseño no experimental, por lo cual no se alteró, ni intervino de ninguna manera el contexto actual. El alcance del trabajo realizado fue correlacional causal y demostró que existe influencia entre la estrategia utilizada para el desarrollo de la marca empleadora y la efectividad de los procesos de atracción y retención de jóvenes talentosos.

La investigación fue realizada en campo, contemplando dos momentos de aplicación para el instrumento de 21 enunciados del Modelo POP propuesto por Paula Molinari. En el caso de las dos empresas multinacionales en estudio, con el personal comercial y administrativo durante breaks o pausas activas realizadas por el personal. Y, con estudiantes universitarios de los últimos semestres de carreras administrativas de las seis principales universidades de Guayaquil durante momentos de esparcimiento o espera entre una clase y otra.

Por otra parte se realizaron entrevistas estructuradas, de preguntas abiertas, a personal recientemente desvinculado de ambas empresas multinacionales, con preguntas que se orientaban a determinar la percepción que se tenía de la empresa, luego de su proceso de desvinculación laboral, contemplando variables que tributan a la marca empleadora y que complementaron la interpretación de datos recolectados de la encuesta.

Dentro del estudio realizado se analizó a profundidad cada uno de los sistemas del Modelo POP, por cada una de sus dimensiones, lo cual fue contrastado con la opinión de ex colaboradores entrevistados, sin embargo la parte fundamental de esta teoría propuesta por Molinari (2017) hace mayor énfasis en la jerarquización de estas dimensiones y no tanto en el nivel de satisfacción con cada una de ellas.

De esta manera, al jerarquizar, el individuo demuestra sus intereses reales y permite al investigador no solo determinar si la persona se encuentra conforme o inconforme, sino que puede determinar un patrón y un perfil de la población para establecer estrategias mucho más efectivas. Estas permitirán ejecutar acciones mucho más efectivas en el interés colectivo y no en un malestar secundario camuflado.

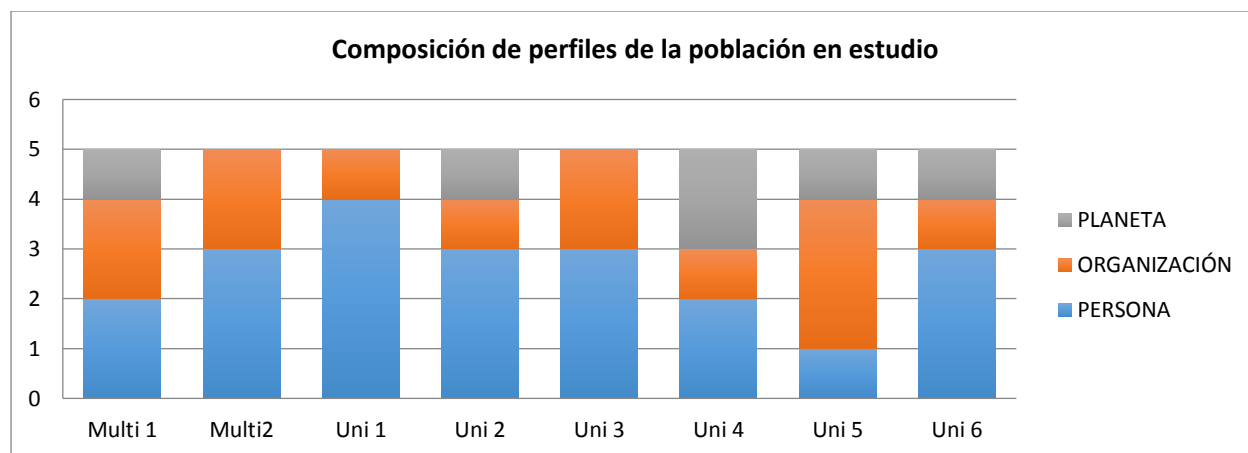
Antes de realizar el análisis cabe resaltar que para este estudio, se consideró como perfil ideal una relación dos – dos – uno (DDU); en una jerarquización de cinco de las veinte dimensiones. Donde se esperaba que el individuo jerarquice, por lo menos dos del sistema persona, dos sistema organización y uno del sistema planeta.

Dicho perfil fue definido en base al modelo de la pirámide de Maslow, donde el individuo llega a la realización plena y el compromiso organizacional, satisfaciendo intereses y motivaciones individuales dentro del trabajo; grupales y sociales a través de un contexto y ambiente de trabajo ideal; y trascender siendo parte e identificándose con los valores y prácticas de una organización socialmente responsable

RESULTADOS

El gráfico presentado a continuación permite identificar de manera rápida la composición del perfil de cada uno de los nichos estudiados en este trabajo, donde cada barra, representa la frecuencia acumulada resultado de la jerarquización de dimensiones del Modelo POP, categorizadas por cada uno de los sistemas.

Grafico 1: Composición de los perfiles de la población en estudio de acuerdo a la jerarquización de dimensiones del modelo POP



Fuente: Carrillo y Lema (2019)

Respecto al personal de la Multinacional 1, se pudo definir un perfil equilibrado entre los tres sistemas, conservando la relación DDU, donde la muestra encuestada priorizó dentro del sistema Persona, Seguridad y beneficios y Desafíos Aprendizaje, mientras que del sistema Organización las dimensiones escogidas fueron Buenos jefes y Desarrollo escogiendo del sistema Planeta Responsabilidad social empresarial. Esta población puede ser encasillada de acuerdo a la muestra en el cluster de crecimiento o Work in Process, siendo así mucho más tendentes a lo relacional.

Por su parte, el personal encuestado de la Multinacional 2, estableció una relación tres – dos, entre el sistema Persona y Organización, jerarquizando del primer sistema Seguridad y beneficios, Desafíos – aprendizaje, Compensación; y del segundo Desarrollo junto a Gestión por resultados respectivamente. Esta muestra no contempló ninguna dimensión del sistema Planeta entre su jerarquización, por lo que pueden ser claramente definidos como perfiles transaccionales; Sin Fronteras.

Para los estudiantes de la Universidad 1, la relación fue mucho más dispareja (cuatro – uno), quienes jerarquizaron del sistema Persona, la dimensión Seguridad y beneficios, Naturaleza del trabajo, Desafíos-aprendizaje y Compensación. Mientras que del sistema Organización priorizan la Interconexión. Esta muestra sugirió un perfil relacional con cierta transaccionalidad, que de acuerdo a Molinari (2017) podría ser encasillado en el de Crecimiento.

En el caso de la muestra tomada de la Universidad 2, el perfil responde a una relación tres – uno – uno. Considerando en su jerarquización Desafíos – aprendizaje, Naturaleza del trabajo y Compensación del sistema persona, mientras que del sistema Organización optan por la Interconexión y del sistema planeta optan por Diversidad. Este perfil también tiende al de Crecimiento según Molinari (2017) pero mucho más relacional que los estudiantes de la UCSG.

La Universidad 3 responde a una relación tres – dos en jerarquización de dimensiones, difiriendo de la UCSG en el hecho de que valoran principalmente del Sistema Persona Autonomía, Relaciones Enriquecedoras y Compensación; mientras que del sistema Organización esperan Participación y Transparencia. Sin elegir entre su top 5 ninguna dimensión del sistema planeta. El perfil de estos estudiantes tiende a ser el de Sin Fronteras según Molinari (2017)

En contraste con las anteriores, la muestra de estudiantes de la Universidad 4, responde a un perfil de Bienestar o en búsqueda de un propósito, bajo una relación dos – uno – dos. Esta población valora principalmente los Desafíos-aprendizaje y Compensación del sistema persona, Gestión por resultados del sistema organización y finalmente Diversidad y Responsabilidad Social Empresarial del sistema Planeta. Este perfil tiene un perfecto balance entre lo relacional y lo transaccional.

En lo que respecta a los estudiantes de la Universidad 5, pueden ser definidos por una relación uno – tres – uno, en el perfil WIP: Work in Progress según Molinari (2017), puesto que valoran altamente el planteamiento de Desafíos – Aprendizaje en cuanto a lo personal, un ambiente colaborativo de Interconexión, Participación, así como la autogestión del tiempo en relación al sistema Organización y la diversidad del sistema Planeta.

Finalmente los estudiantes de la Universidad 6, jerarquizaron en una relación tres – uno – uno. Principalmente dimensiones del sistema Persona, Compensación, Naturaleza del trabajo, Seguridad-beneficios y de los sistemas Organización y Planeta, valoran Participación y Diversidad respectivamente. Su mayor interés por la compensación puede rankearlos en un perfil muy transaccional, poco atractivo para reclutadores, puesto que una estrategia basada en el reconocimiento monetario no siempre es apoyada por las altas gerencias y mucho menos para posiciones iniciales como lo son aquellas a las que aspiraría la muestra encuestada.

CONCLUSIONES

A pesar de que cada multinacional tomada en cuenta en el estudio, declara una estrategia y política de reclutamiento alineada a su mando de control y las necesidades del negocio. Es claro que tienen características muy distintas entre las preferencias y necesidades de su personal y por ende deben orientarse a dos nichos de reclutamiento totalmente distintos para llevar procesos de selección mucho más eficientes.

La población de la multinacional 1, resulta mucho más relacional que transaccional, se trata de colaboradores interesados en el aprendizaje, los jefes comprometidos con los resultados del equipo, en equilibrio con la estabilidad laboral y los beneficios. De igual manera se encuentran muy comprometidos con la responsabilidad social corporativa debido al activismo social y ambiental que caracteriza a esta empresa. Es por esto que se concluyó que la personalización de la propuesta de valor para jóvenes profesionales debe ser alineada al perfil de los estudiantes de la Universidad 1, Universidad 2, Universidad 4 y Universidad 5 tomados en cuenta para este estudio.

Para esta personalización se esperaría fueran efectivos los planes de acompañamiento desde etapas iniciales, comenzando con un welcome package estructurado desde lo general, estructural, comercial, hasta lo específico. Por otra parte, la implementación de un mapeo de talento, con programas de intercambio de talento entre áreas internas y programas de inmersión general y específica transversal multidisciplinaria.

La población de la multinacional 2, resulta en cambio mucho más transaccional, sus colaboradores se identifican mayormente con una compensación acorde a lo que hacen y una adecuada gestión por resultados, se interesa por la presentación de nuevos desafíos, acompañados de mayores beneficios y sin ningún tipo de interés superior por dimensiones planetarias. Se recomienda una personalización de propuesta orientada a lo monetario, trabajando principalmente con perfiles provenientes de la Universidad 3 y la Universidad 6.

Para esta personalización se recomienda identificar a qué tipo de transaccionalidad se encuentran expuestos estos perfiles y de acuerdo a ello, ofrecer beneficios transaccionales monetarios o relacionales como beneficios de flexibilidad y wellbeing.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Borracchia, C. (2016). Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora. Buenos Aires: EPUB
- Borracchia, C. (2015). Despertando el compromiso: Cómo reelegir el trabajo todos los días. Buenos Aires: Amazon Kindle
- Borracchia, C. (2015). It's a Match!: Cómo ganar la guerra del talento. Buenos Aires: E-Book
- Burgos, D; Calvopinña, A. Y Chávez, S. (2019). Employer Branding: la reputación del buen empleador. EKOS negocios sostenibles, 297, 38 – 74
- Chiavenato, i. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D. F.: McGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Drucker, P. (2013). La gerencia en la sociedad futura. Colombia: Editorial Buena Semilla
- Molinari, P (2011). Turbulencia Generacional. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial
- Molinari, P. (2012). El Salto del dueño. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial

- Molinari, P. (2017). *Desencajados: Herramientas para el nuevo mundo del trabajo*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial
- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Chile, Santiago. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>
- Zabala, V. y Jervis, C. (2014). Employer Branding: La importancia de ser y parecer. *Ekos Negocios*, 242(242), 33-57. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/978.pdf>