/ METODOLOGÍA

Employer Branding

Estrategia y gestión de la marca empleadora; marca empleadora; employer brand

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Concepto de Ambler y Barrow (1996); marco conceptual de Backhaus y Tikoo (2004); atributos instrumentales y simbólicos de Lievens y Highhouse (2003); revisiones de Lievens y Slaughter (2016) y Theurer et al. (2018)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Gestiona cómo se conoce, se percibe y se valora a la empresa como lugar para trabajar, para que lo que se promete fuera coincida con lo que se vive dentro.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cómo conseguimos ser un empleador atractivo y diferente para los profesionales que necesitamos, sin prometer una experiencia que después no podamos cumplir?

01 Problema que resuelve

Hay empresas con buenos productos, buenos clientes y proyectos interesantes que no consiguen contratar a los profesionales que necesitan. Otras atraen candidatos, pero una parte se va pronto, cuando descubre que lo que vive no es lo que esperaba. Y hay empresas donde la gente está contenta con su trabajo, pero fuera nadie lo sabe.

Los tres problemas tienen algo en común: la marca de la empresa como empleador.

El employer branding ayuda a gestionarla. Para eso conecta lo que la empresa es, lo que ofrece, lo que pasa de verdad dentro y lo que perciben los profesionales de fuera.

Señales de que puede hacer falta:

- nos cuesta atraer determinados perfiles;
- los candidatos apenas nos conocen;
- nuestras ofertas de empleo podrían ser las de cualquier empresa;
- comunicamos atributos genéricos, como innovación, talento o buen ambiente;
- los empleados cuentan una experiencia distinta de la que comunicamos;
- la incorporación de las personas nuevas falla una y otra vez;
- la gente se va por motivos que no habíamos detectado;
- cada departamento transmite una imagen distinta de la empresa como empleador;
- Recursos Humanos hace campañas sueltas, sin una estrategia compartida con la dirección.

EMPLOYER BRANDING

Cómo gestionar la marca de la empresa como empleador

QUÉ ES | Gestionar cómo se conoce, se percibe y se valora a la empresa como lugar para trabajar, dentro y fuera de ella.

PARTE DE

IDENTIDAD CORPORATIVA
Quiénes somos como empresa

CULTURA
Cómo nos comportamos de verdad

EVP
Lo que ofrecemos a los profesionales

GESTIONA DOS CARAS QUE DEBEN COINCIDIR

DENTRO
Lo que viven los empleados

- Liderazgo y trato diario
- Desarrollo y condiciones
- Acogida y reconocimiento
- Promesas que se cumplen

↔

FUERA
Lo que perciben los candidatos

- Si nos conocen
- Por qué nos eligen
- Comunicación y testimonios
- Trato en la selección

QUÉ HACE ATRACTIVO A UN EMPLEADOR

Lo concreto: salario, estabilidad, desarrollo, condiciones.

Lo simbólico: lo que transmite (innovadora, sólida, cercana).

LO QUE SE CONSIGUE

IMAGEN Y REPUTACIÓN
Cómo nos ven hoy y lo que acumulamos con el tiempo

ATRAER, VINCULAR Y RETENER TALENTO

Se mide en cuatro niveles:

1. Percepción
2. Experiencia
3. Comportamiento
4. Resultados

1. Diagnosticar dentro y fuera
2. Definir identidad y posición
3. Alinear la experiencia interna
4. Activar la marca
5. Cuidar los puntos de contacto
6. Medir y mejorar

LA CLAVE | La marca empleadora es creíble cuando lo que se promete fuera coincide con lo que se vive dentro.

Esquema original de Biblioteca Management, no una cadena causal universal. Síntesis basada en la literatura de marca empleadora (Ambler y Barrow, 1996; Lievens y Highhouse, 2003; Backhaus y Tikoo, 2004; Lievens y Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018) y en el CIPD. Los seis pasos son una síntesis propia.

Esquema original de Biblioteca Management, no una cadena causal universal. Síntesis basada en la literatura de marca empleadora (Ambler y Barrow, 1996; Lievens y Highhouse, 2003; Backhaus y Tikoo, 2004; Lievens y Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018) y en el CIPD. Los seis pasos son una síntesis propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ **Atraer perfiles difíciles de encontrar.**
- ✓ **Darse a conocer** en los mercados laborales donde busca a sus profesionales.
- ✓ **Diferenciar la oferta** frente a otros empleadores.
- ✓ **Recibir candidaturas que encajen mejor**, no solo más candidaturas.
- ✓ **Alinear lo que se promete con lo que se vive.**
- ✓ **Reforzar la vinculación** de quienes ya trabajan en la empresa.
- ✓ **Acompañar el crecimiento o una transformación** que exige perfiles nuevos.
- ✓ **Construir una reputación como empleador** que se mantenga en el tiempo.

No es una herramienta solo para multinacionales. Una empresa mediana necesita una marca empleadora clara para atraer técnicos, ingenieros, comerciales o jefes de planta.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si el problema es de salario o de condiciones de trabajo.** El employer branding no lo resuelve ni sustituye a una política de talento; hay que corregirlo antes.
- × **Si la empresa no ha definido qué ofrece a sus profesionales.** Primero hay que trabajar la **Employee Value Proposition (EVP)**.
- × **Si hay problemas graves de cultura o de liderazgo.** Hay que abordarlos con sus propias herramientas, como **Organizational Culture**.
- × **Si solo hay que cubrir una vacante concreta.** No hace falta una estrategia completa de marca empleadora.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> Una buena marca empleadora no consiste en que la empresa parezca un lugar excelente para trabajar. Consiste en construir una experiencia atractiva y poder demostrarla.

02 Entender

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

Qué es el employer branding

El employer branding es la gestión de cómo se conoce, se percibe y se valora a la empresa como lugar para trabajar, dentro y fuera de ella. Gestiona su identidad, su posicionamiento, su imagen y su reputación como empleador. Lo que se consigue es una imagen y una reputación que ayudan a atraer, vincular y retener talento.

Combina decisiones de marca, personas, cultura, experiencia y comunicación. No se limita a atraer candidatos: también tiene en cuenta a quienes ya trabajan en la empresa y lo que viven cada día.

El concepto académico nace con Ambler y Barrow en 1996 y se ha ido ampliando después. No hay una metodología única y aceptada por todos.

Marca empleadora y employer branding

- **La marca empleadora** (*employer brand*) es la marca de la empresa como empleador: lo que la empresa es como empleador y la imagen y la reputación que tiene entre los profesionales.
- **El employer branding** es la gestión de esa marca: las decisiones y actuaciones para construirla, desarrollarla y mantenerla.

Toda empresa tiene una imagen como empleador, aunque nunca la haya gestionado.

Employer branding y EVP

La EVP es una parte del employer branding. La **Employee Value Proposition (EVP)** define qué ofrece y promete la empresa a sus profesionales. El employer branding parte de ella y gestiona además cómo se vive la empresa por dentro y cómo se percibe por fuera, para que las dos caras coincidan.

> / EJEMPLO
> Una empresa ofrece buenas oportunidades de formación: eso forma parte de su EVP. Pero si los candidatos no lo saben y los empleados no saben explicarlo, su marca empleadora sigue siendo débil.

La ficha de la EVP explica qué valoran los profesionales, cómo adaptar la propuesta a cada colectivo y cómo comprobar que se cumple.

Identidad, posicionamiento, imagen y reputación

No significan lo mismo:

CONCEPTO	QUÉ ES
Identidad	Qué caracteriza de verdad a la empresa como empleador
Posicionamiento	Por qué quiere que la reconozcan y la elijan frente a otros empleadores
Imagen	Cómo la perciben hoy empleados, candidatos y otros públicos
Reputación	La valoración que se acumula con el tiempo a partir de experiencias, comportamientos e información

> / NOTA · BM
> Estas definiciones son una síntesis de Biblioteca Management, apoyada en la literatura sobre marca, imagen y reputación como empleador (Lievens y Slaughter, 2016). No son el modelo de un único autor.

> / EJEMPLO
> Dos empresas ofrecen salarios y condiciones parecidas. Una se percibe como innovadora y otra como tradicional. Esa percepción puede inclinar la balanza para determinados profesionales.

Qué hace atractivo a un empleador

La investigación distingue dos tipos de atributos (Lievens y Highhouse, 2003):

- **Lo concreto (atributos instrumentales).** Características objetivas del empleo: salario, estabilidad, condiciones, desarrollo, flexibilidad, contenido del trabajo, promoción.
- **Lo simbólico (atributos simbólicos).** Lo que transmite la empresa: rasgos que se le atribuyen como si fuera una persona, por ejemplo innovadora, sólida o cercana. Lievens y Highhouse los agrupan en innovación, competencia, sinceridad, prestigio y robustez.

Los dos influyen en el atractivo y no son del todo independientes. Lievens y Highhouse encontraron además que los simbólicos ayudan más a diferenciar entre empresas del mismo sector.

Dos caras que deben coincidir

El visual resume la idea central. El employer branding gestiona a la vez dos caras de la marca empleadora:

- **Dentro: lo que viven los empleados.** Liderazgo y trato diario, desarrollo y condiciones, acogida y reconocimiento, y promesas que se cumplen. No es solo comunicación interna: lo que viven los empleados es parte de la marca.
- **Fuera: lo que perciben los candidatos.** Si nos conocen y por qué nos eligen, la comunicación y los testimonios, y el trato en la selección. No es solo publicar ofertas.

Las dos caras deben coincidir. Una empresa puede anunciar flexibilidad horaria, pero si en la práctica nadie puede cambiar su horario, la promesa no se cree. Muchas veces el problema no se arregla cambiando la comunicación, sino

cambiando la experiencia. Y cada momento de la relación, desde la primera información hasta la salida, refuerza o debilita la imagen de la empresa como empleador.

> / **CONSEJO PRÁCTICO** · BM
> Antes de decidir qué queremos comunicar, preguntémonos qué podrían demostrar nuestros empleados actuales.

Relación con la identidad corporativa y la cultura

La marca empleadora tiene que ser coherente con la identidad de la empresa. No tiene sentido inventar una personalidad distinta para captar empleados.

La cultura también es clave, pero no cambia porque se comuniquen valores nuevos. Cambiar comportamientos exige decisiones de liderazgo, organización, procesos e incentivos. El employer branding puede expresar y reforzar una cultura; no sustituye su gestión.

Qué no es el employer branding

- **No es la EVP.** La incluye.
- **No es solo reclutamiento.**
- **No es una campaña de publicidad.**
- **No es solo comunicación interna.**
- **No es la cultura de la empresa ni la experiencia del empleado**, aunque depende de las dos.
- **No garantiza retener a nadie.**

Es la gestión de marca aplicada a la relación entre la empresa y sus profesionales.

03 Aplicar

Cómo aplicarla: seis pasos

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica de Biblioteca Management, basada en la literatura académica y en recomendaciones profesionales. No es la metodología literal de Ambler y Barrow, Backhaus y Tikoo, Lievens y Slaughter ni Theurer et al.

1 **Diagnosticar dentro y fuera**
Dentro: qué viven de verdad los empleados y si coincide con lo que la empresa promete; si la EVP ya está trabajada, se parte de su diagnóstico. Fuera: si los candidatos nos conocen, qué imagen tienen, con quién nos comparan, qué atributos nos reconocen y cómo viven nuestros procesos de selección, a partir de opiniones de candidatos, análisis de la selección e información pública. No basta con la opinión de la dirección. *Resultado: fortalezas, debilidades y brechas entre la realidad y la percepción.*

2 **Definir identidad y posición**
Partir de la EVP y decidir qué nos caracteriza como empleador, en qué nos diferenciamos de otros empleadores y qué queremos que recuerden de nosotros. Si no hay EVP, hay que trabajarla antes con su ficha. *Resultado: identidad y posicionamiento como empleador, apoyados en una EVP coherente.*

3 **Alinear la experiencia interna**
Comprobar si la empresa puede cumplir lo que promete: liderazgo, condiciones, aprendizaje, desarrollo, reconocimiento, incorporación, comunicación, cultura y organización del trabajo. Algunas mejoras corresponden a Recursos Humanos; otras, a los directores de área y a los jefes de equipo. No todas las brechas se cierran a la vez: hay que priorizar. *Resultado: plan para alinear la experiencia interna.*

4 **Activar la marca**
Hacer visible el posicionamiento: web de empleo, ofertas, LinkedIn, universidades y centros de formación profesional, comunidades profesionales, testimonios de empleados, eventos, programas de recomendación y comunicación interna. No hacen falta todos los canales: se eligen según los perfiles prioritarios y los recursos. Los mensajes se apoyan en hechos; si comunicamos desarrollo, mostramos proyectos, programas y trayectorias reales. *Resultado: plan de activación interna y externa.*

5 **Cuidar los puntos de contacto**
Elegir los momentos que más pesan en la experiencia (los del mapa de puntos de contacto del kit) y, para cada uno, decidir qué espera la persona, qué pasa de verdad, qué hay que mejorar, quién responde y cómo se comprobará. No se transforman todos a la vez. *Resultado: mapa de puntos de contacto y plan de mejora.*

6 **Medir y mejorar**
Seguir indicadores en cuatro niveles (ver la tabla siguiente) y revisarlos de forma periódica para decidir mejoras. *Resultado: cuadro de seguimiento y decisiones de mejora.*

Qué medir: cuatro niveles

NIVEL	QUÉ MIDE	EJEMPLOS DE INDICADORES
1. Percepción	Cómo nos ven	Conocimiento de la empresa, atractivo percibido, atributos asociados, imagen y reputación
2. Experiencia	Qué viven candidatos y empleados	Experiencia del candidato, calidad de la incorporación, valoración del liderazgo y del desarrollo, promesas cumplidas
3. Comportamiento	Qué hacen	Candidaturas que encajan, ofertas aceptadas, recomendaciones de empleados, participación, permanencia
4. Resultados	Qué consigue el negocio	Rotación no deseada, retención de perfiles críticos, tiempo para cubrir vacantes, coste de contratación, cobertura de capacidades críticas

No es una cadena de causa y efecto garantizada: cada nivel depende también de muchos otros factores. Y conviene no confundir número de candidaturas con calidad, ni seguidores en redes con reputación.

Kit práctico: mapa de puntos de contacto

MOMENTO	QUÉ ESPERA LA PERSONA	QUÉ PASA DE VERDAD	QUÉ MEJORAR	QUIÉN RESPONDE	CÓMO LO COMPROBAMOS
Primera información					
Selección					
Oferta					
Incorporación					

MOMENTO	QUÉ ESPERA LA PERSONA	QUÉ PASA DE VERDAD	QUÉ MEJORAR	QUIÉN RESPONDE	CÓMO LO COMPROBAMOS
Primeros meses					
Salida					

Se completa con información de candidatos, empleados y responsables, no solo de Recursos Humanos. Para comprobar si la propuesta de valor se cumple, se usa la matriz de evaluación de la ficha de la EVP.

Ejemplo de empresa que vende a empresas (B2B): un operador logístico

> / EJEMPLO
> Un operador logístico español tiene 400 empleados en cinco almacenes. Necesita jefes de turno y técnicos de planificación. Sus clientes lo conocen bien, pero los candidatos apenas: los pocos que lo conocen lo ven como un sitio de trabajo duro y poco tecnológico. La dirección cree que ofrece un buen empleo.

El diagnóstico encuentra tres fortalezas reales: estabilidad, promoción interna (muchos jefes de turno empezaron como operarios) y almacenes que se están automatizando. Y dos problemas internos: la incorporación cambia mucho de un almacén a otro y los cuadrantes de turnos se conocen con poca antelación.

La empresa define un posicionamiento centrado en crecer dentro de una logística que se moderniza: estabilidad, promoción real y aprender a trabajar con almacenes automatizados.

Antes de comunicarlo, corrige lo interno: unifica la incorporación en los cinco almacenes, publica los cuadrantes con más antelación e implica a los jefes de almacén.

Después lo activa: rehace la web de empleo con trayectorias reales de personas que han ascendido, explica los proyectos de automatización y se apoya en los centros de formación profesional y las bolsas de empleo de cada zona, que es donde están sus perfiles.

Por último, mide: si la conocen como empleador, si recibe candidaturas que encajan, cuántas ofertas se aceptan, cómo es la incorporación y cuántos jefes de turno siguen al cabo de un año.

Lo que enseña: la empresa no necesitaba inventar una identidad atractiva. Necesitaba reconocer sus fortalezas reales, corregir algunas debilidades y explicarlas mejor.

Ejemplo de empresa real: Siemens

Siemens, el grupo tecnológico alemán, incluye su papel como empleador en el apartado de estrategia de su informe de sostenibilidad de 2023, donde se fija el objetivo de posicionarse como «el empleador inclusivo de referencia» (*inclusive employer of choice*) en todos sus mercados de talento relevantes.

Según una entrevista a Stefanie Drerup, responsable de desarrollo del ecosistema de talento y de employer branding de Siemens, publicada en 2024 por la agencia especializada Link Humans, la función de marca empleadora se creó desde cero unos dos años antes, en un mercado en el que Siemens compite por talento con empresas como Amazon, Google o Tesla. Su EVP, *Create a better tomorrow with us* (crea con nosotros un mañana mejor), se apoya en cuatro ejes: impacto en el cliente, tecnología con propósito, personas con autonomía y mentalidad de crecimiento. El equipo trabajó desde el principio con comunicación y Recursos Humanos. Contó con profesionales técnicos de la casa para revisar mensajes y diseños. Además, adapta los contenidos a cada mercado: según la entrevista, en Alemania pesan más la seguridad y la carrera, y en China la innovación y la responsabilidad corporativa. Sus páginas de empleo han usado el lema *Create a better #TomorrowWithUs*.

Lo que enseña: la marca empleadora se conecta con la estrategia del negocio, parte de una EVP, se construye con la gente de dentro y se adapta a cada mercado de talento sin perder la idea común.

> / IMPORTANTE · BM
> Las fuentes son un documento corporativo y una entrevista en el blog de una agencia del sector. Acreditan el objetivo, la EVP y la forma de trabajar que declara Siemens. No demuestran por sí solas una bajada de la rotación, más productividad ni un impacto económico.

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Confundir marca empleadora con una campaña	Gestionar también la experiencia interna
Prometer lo que no existe	Exigir pruebas antes de comunicar
Copiar los mensajes de los competidores	Partir de atributos diferenciales reales
Comunicar sin una EVP definida	Trabajar antes la EVP
No escuchar a los empleados	Contrastar con la experiencia interna
Separar la marca corporativa de la empleadora	Mantener una identidad coherente
Dejarlo solo en manos de Recursos Humanos	Implicar a la dirección y a los jefes de equipo
Medir solo publicaciones y seguidores	Medir percepción, experiencia, comportamiento y resultados

Limitaciones

- **Una marca empleadora atractiva no garantiza candidaturas suficientes.**
- **El atractivo cambia según el perfil y el mercado laboral.**
- **Las percepciones pueden cambiar por causas externas.**
- **Las campañas no corrigen problemas de fondo.**
- **La investigación usa conceptos y medidas distintos**, y no todas las relaciones que encuentra permiten hablar de causa y efecto.
- **La reputación tarda en construirse**: necesita experiencias acumuladas.
- **Una buena imagen externa no demuestra** que todos los empleados vivan una buena experiencia.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners trabajamos mucho el employer branding, porque hacemos mucha estrategia de marca y las capacidades que exige son muy parecidas: entender qué es de verdad la empresa, definir qué la diferencia, formular una propuesta de valor creíble y conseguir que lo que se promete coincida con lo que se vive. Lo que cambia es el público: en lugar de clientes, profesionales.

Su peso ha crecido mucho en los últimos años, porque la competencia por el talento es enorme. Nos lo hemos encontrado: empresas que no pueden acometer determinados proyectos porque no encuentran a las personas que necesitan. Cuando eso ocurre, el talento deja de ser un asunto de Recursos Humanos y se convierte en un límite al crecimiento.

Por eso el employer branding se ha vuelto fundamental, y en muchos casos más importante incluso que construir la marca hacia fuera. De poco sirve tener clientes y proyectos si no hay equipo para atenderlos.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

> **/ NOTA · BM**
> Estas relaciones son una propuesta de Biblioteca Management. No se atribuyen a los autores citados como metodología obligatoria.

1 Purpose, Mission, Vision & Values.
Aclara la identidad de la empresa, de la que debe partir la marca empleadora.

2 Organizational Culture.
Muestra los comportamientos reales, con los que la marca empleadora debe ser coherente.

3 Employee Value Proposition (EVP).
Define qué ofrece y promete la empresa a sus profesionales.

4 Employer Branding.
Gestiona la marca como empleador, dentro y fuera, a partir de la EVP.

Otros complementos útiles

- **McKinsey 7S** → si las promesas como empleador chocan con los procesos, la estructura o el estilo de dirección.
- **Corporate Brand Identity Matrix / Brand Matrix** → para comprobar que la marca empleadora encaja con la identidad corporativa, en especial con la cultura, las relaciones y la comunicación.
- **Brand Equity — Aaker + Keller** → su práctica de seguimiento periódico de la marca (Brand Tracking) sirve para seguir la percepción de la empresa como empleador.

El employer branding en los modelos de branding de Emilio Llopis

- **Modelo de Branding / Brand Core — Emilio Llopis** → su etapa **Brand Engagement** (las personas y la cultura) busca que toda la empresa entienda la marca, la viva y cumpla su promesa, e incluye la marca como empleador. El employer branding ayuda a llevar a la práctica esa etapa; no es una etapa nueva del modelo.
- **Modelo TBA de Branding Sostenible — Emilio Llopis** → en su fase **Act** (actuar), el ámbito interno recoge expresamente el branding interno y la marca como empleador (*internal & employer branding*): usar la marca sostenible para atraer y retener talento. Es la conexión principal con esta ficha.

Brand Engagement pertenece al modelo Brand Core y Act al modelo TBA. Esta relación no modifica ninguno de los dos.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> La marca empleadora es creíble cuando lo que se promete fuera coincide con lo que se vive dentro.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **Ambler y Barrow (1996), «The employer brand».** Aplican la gestión de marca a la relación laboral, a partir de entrevistas con altos directivos de 27 empresas británicas. Fue un estudio exploratorio y los propios autores piden investigación más amplia; no demuestra que el employer branding mejore los resultados.
- **Backhaus y Tikoo (2004).** Proponen un marco conceptual del employer branding. Combinan la teoría de los recursos de la empresa con la del valor de marca, y vinculan la marca empleadora con la gestión de carreras y la dirección estratégica de personas. Lo describen como el proceso de construir una identidad de empleador reconocible y única, y distinguen su cara externa y su cara interna. Es un marco conceptual, no una metodología de implantación validada.
- **Lievens y Highhouse (2003).** Estudian qué hace atractivo a un empleador y distinguen los atributos instrumentales de los simbólicos.
- **Lievens y Slaughter (2016).** Revisan la investigación publicada desde 2001: distinguen imagen, identidad y reputación, analizan los atributos instrumentales y simbólicos y su relación con el atractivo y el reclutamiento. La marca empleadora no depende solo de las condiciones materiales: también importa lo que la empresa representa.
- **Theurer, Tumasjan, Welpe y Lievens (2018).** Revisan 187 artículos y proponen un modelo de cadena de valor del employer branding (*employer branding value chain*), desde la perspectiva del valor de marca. Distinguen, entre otras cosas, el conocimiento que los profesionales tienen del empleador (*employer knowledge*) y las actividades de employer branding. Señalan que la investigación sigue usando definiciones y enfoques muy diversos: no hay un modelo universal.

Qué sabemos sobre su solidez

Lo que se puede afirmar:

- / EVIDENCIA
  La imagen y el atractivo como empleador ayudan a explicar las decisiones de los candidatos, y tanto los atributos instrumentales como los simbólicos cuentan (Lievens y Highhouse, 2003; Lievens y Slaughter, 2016).
- / EVIDENCIA
  Dar información realista del puesto importa. Phillips (1998) revisó 40 estudios y encontró efectos sobre las expectativas, el desempeño y la rotación. Earnest, Allen y Landis (2011), con 52 estudios y unos 17.000 participantes, encontraron que la honestidad que perciben los candidatos es el principal mecanismo que une la información realista con una menor rotación voluntaria.

Estos estudios no evalúan una estrategia completa de employer branding. Se citan como prueba complementaria de que la credibilidad y las expectativas importan.

Lo que no se puede afirmar:

- Que el atractivo declarado se convierta en candidaturas, las candidaturas en contrataciones, las contrataciones en permanencia y la permanencia en productividad o rentabilidad. Cada paso depende también de las condiciones, el liderazgo, el salario y el mercado laboral.
- Que exista un modelo único de employer branding validado.

> / IDEA CLAVE · BM
> La marca empleadora ayuda a que los profesionales conozcan, entiendan y valoren mejor a la empresa. Pero debe apoyarse en una experiencia creíble y medirse con indicadores que vayan más allá de la comunicación.

Fuentes de origen

- Ambler, T. y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. https://doi.org/10.1057/bm.1996.42
- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Lecturas recomendadas

- Lievens, F. y Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x
- Lievens, F. y Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M. y Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. https://doi.org/10.1111/ijmr.12121
- Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673–690. https://doi.org/10.5465/256964
- Earnest, D. R., Allen, D. G. y Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: a meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64(4), 865–897. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01230.x
- CIPD (2025). *Employer brand* [ficha], actualizada el 18 de diciembre de 2025. https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/recruitment-brand-factsheet/
- McCartney, C. y Noble, K. (2025). *Activating your employer brand to recruit and retain in a challenging climate*. CIPD, 18 de agosto de 2025. https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/activating-employer-brand/ (escrito con Omni RMS, empresa proveedora de servicios de selección; contenido profesional, no investigación independiente).

Fuentes de los ejemplos

- Siemens AG (2023). *Sustainability Report 2023*, apartado 1.3, p. 19. https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:00095b96-4712-4cd1-b045-19d5df704358/sustainability-report-fy2023.pdf
- Sundberg, J. (2024). *How to build a global employer branding team from scratch* [entrevista a Stefanie Drerup, Siemens]. Link Humans, 13 de mayo de 2024. https://linkhumans.com/build-global-employer-brand-team/
- Siemens. *Create a better #TomorrowWithUs* [página de empleo].

Modelos propios relacionados

- Llopis, E. (2019). *Crear la marca global. Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas* (3.ª ed.). ESIC Editorial. Ficha: **BM-08-001**.
- Llopis, E. (2024). *Marcas buenas, buenas marcas*. LID Editorial. Ficha: **BM-08-002**.

Referencias comprobadas sobre todo por los resúmenes y las fichas de los editores y de repositorios universitarios; la definición de Backhaus y Tikoo, por citas del texto completo. Del informe de Siemens se ha leído la parte inicial (hasta la página 43, aproximadamente); la entrevista de Link Humans y la ficha del CIPD, completas.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

El concepto académico de marca empleadora nace con Tim Ambler y Simon Barrow (1996). Backhaus y Tikoo (2004) proponen un marco conceptual del employer branding; Lievens y Highhouse (2003) distinguen los atributos instrumentales y simbólicos del empleador; Lievens y Slaughter (2016) y Theurer, Tumasjan, Welpe y Lievens (2018) revisan la investigación. Evidencia complementaria sobre información realista del puesto: Phillips (1998) y Earnest, Allen y Landis (2011). Referencia profesional: CIPD (2025). Los seis pasos, el mapa de puntos de contacto y el cuadro de seguimiento son síntesis de Biblioteca Management. (1996 (concepto); 2004 (marco académico)).

ELABORACIÓN DE LA NOTA

Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»

Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT

© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO

Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO

Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN Emilio Llopis.

EDICIÓN Octubre de 2026.