

Marca empleadora en la era de la movilidad global, la IA y la Generación Z. Un mapeo teórico-empírico de su evolución, retos y oportunidades

*Employer Branding in the Age of Global Talent Mobility, AI, and Gen Z.
A Theoretical-Empirical Mapping of its Evolution, Challenges,
and Opportunities*

Luis M. Romero-Rodríguez

Universidad Rey Juan Carlos | Cam. del Molino, 5, 28942 Fuenlabrada, Madrid | España.
ESAI Business School, Universidad Espíritu Santo | Km. 2.5 vía La Puntilla, Samborondón | Ecuador.
 0000-0003-3924-1517 | luis.romero@urjc.es

Recepción 29/01/2025 · Aceptación 17/07/2025 · Publicación 15/10/2025

Resumen

En un contexto marcado por la movilidad laboral global, la escasez de talento y la irrupción de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, la marca empleadora ha emergido como una estrategia crítica para la atracción y retención de talento. Este estudio presenta un análisis integral del estado actual del *employer branding* mediante una doble metodología: un análisis bibliométrico de 705 artículos indexados en Scopus y WoS (2020-2025), y una revisión sistemática de 41 estudios en acceso abierto. Se identifican las principales líneas temáticas, autores clave y dimensiones conceptuales, así como los componentes tangibles e intangibles que configuran la propuesta de valor al empleado (EVP). Se discuten las tendencias emergentes, entre ellas la automatización con IA y chatbots de procesos de reclutamiento, el uso estratégico de plataformas como LinkedIn, TikTok o Discord, y las nuevas expectativas laborales de las generaciones Z y Alfa. A pesar de la estabilidad conceptual del campo, se revela una falta de renovación teórica significativa, lo que invita a futuras investigaciones interdisciplinares en comunicación estratégica, tecnología y gestión del talento.

Palabras clave: marca empleadora, reputación corporativa, recursos humanos, marketing, empleo.

Abstract

In a global context characterized by high workforce mobility, talent shortages, and the rise of disruptive technologies such as artificial intelligence, employer branding has become a critical strategy for attracting and retaining human capital. This study provides a comprehensive overview of the current state of employer branding through a dual methodological approach: a bibliometric analysis of 705 articles indexed in Scopus and Web of Science (2020-2025), and a systematic review of 41 open-access publications. It identifies dominant research themes, key authors, and conceptual dimensions, along with the tangible and intangible components of the Employee Value Proposition (EVP). Emerging trends are also discussed, including the automation of recruitment processes with AI and chatbots,

Cómo citar: Romero-Rodríguez, L.M. (2025). Marca empleadora en la era de la movilidad global, la IA y la Generación Z. Un mapeo teórico-empírico de su evolución, retos y oportunidades. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, (68), 201-217. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2025.i68.11>



the strategic use of platforms such as LinkedIn, TikTok, and Discord, and the shifting workplace expectations of Generations Z and Alpha. Despite conceptual stability in the field, the findings reveal a lack of significant theoretical renewal, highlighting the need for interdisciplinary research at the intersection of strategic communication, technology, and talent management.

Keywords: employer brand, corporate reputation, human resources, marketing, employment.

1. Introducción

La tasa de absentismo laboral en el tercer trimestre de 2024 se situó en España en el 7,5 %, lo que representa más de 1,8 millones de personas que se ausentaron a sus puestos de trabajo, mientras que el absentismo por Incapacidad Temporal (IT) se situó en 5,8 %, un 0,3 % más que el 2023¹. En la última década, el absentismo laboral debido a bajas por enfermedad –a menudo relacionadas con situaciones laborales como ansiedad, depresión, estrés y agotamiento (*burn-out*)– se ha duplicado en el país²; aunque estos números no son una excepción, sino una tendencia que está tomando forma en todo el mundo. En el Reino Unido, por ejemplo, el estrés es un factor significativo de las bajas laborales a corto y largo plazo, y más del 76 % de los encuestados por el Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) declararon una baja relacionada con el estrés en su organización durante 2023³. En Estados Unidos, las bajas relacionadas con la salud mental aumentaron en un tercio también 2023 –y han crecido en un 300 % desde 2017–, según ComPsych⁴, que también descubrió que las mujeres, en particular millennials y Gen X, representaron casi el 70 % de estas ausencias. En el caso de Francia, Noruega, Países Bajos, Austria y Eslovenia, la tasa de absentismo llegó a superar en 2024 el 15 % sobre el empleo total, según Eurostat⁵.

Esta crisis mundial coincide con una movilidad del talento humano sin precedentes. La elevada rotación de personal se está convirtiendo en la norma en todos los sectores, a medida que las empresas transnacionales aprovechan las oportunidades y ventajas del trabajo remoto para reclutar talentos más allá de sus fronteras, algo que no ha dejado de crecer a partir de la pandemia.

Con el advenimiento de la economía basada en el conocimiento, el capital humano ha surgido como la principal fuente de ventaja competitiva, convirtiéndose el talento –especialmente el cualificado– en una necesidad innegable para alcanzar los objetivos organizativos y la rentabilidad a largo plazo (Sharma et al., 2019) a través de su creatividad e innovación (Mishra & Kumar, 2019). En este entorno cada vez más competitivo –incluso de *dumping* de reclutamiento–, las organizaciones se están viendo obligadas a dar prioridad a la implementación de estrategias de marca de empleador (Tkalac Verčić & Siničić Čorić, 2018), al complemento afectivo del salario emocional y a la filosofía del *happiness management* para atraer y, sobre todo retener, a los mejores talentos (Romero-Rodríguez & Castillo-Abdul, 2024).

1. El Economista: "El absentismo laboral crece un 0,5 % interanual con 1.181.021 de empleados que no acudieron a su puesto". Disponible en: <https://tinyurl.com/2kw47eeb> (Fecha de consulta: 08/01/2025).
2. Randstat Research: Informe absentismo laboral | Primer trimestre 2024. Disponible en: <https://tinyurl.com/23r547jk> (Fecha de consulta: 08/01/2025).
3. Chartered Institute of Personnel and Development: "Workplace absences soar to highest level in over a decade, finds new report". Disponible en: <https://tinyurl.com/4952trnn> (Fecha de consulta: 08/01/2025)
4. ComPsych: "Mental Health Leaves of Absence Continue to Proliferate Among U.S. Workers According to New ComPsych Data". Disponible en: <https://tinyurl.com/4n4dh59k> (Fecha de consulta: 08/01/2025).
5. El País: "Hoy no puedo ir a trabajar: por qué crece tanto el absentismo laboral en España". Disponible en: <https://tinyurl.com/fsj57vjk> (Fecha de consulta: 16/01/2025).

A esto se une además la escasez de talento de ciertos perfiles profesionales de gran demanda mundial, como es el caso de alta especialización tecnológica relacionados con la inteligencia artificial, la programación y el desarrollo de *software*, ciertas especialidades sanitarias, así como personas formadas en oficios como soldadores, mecánicos o pintores industriales, los cuales muchas veces optan por emigrar en búsqueda de mejores condiciones económico-laborales, o de trabajar de forma remota para una o varias empresas internacionales. En esta línea, si bien las mejoras salariales de la oferta de empleo es algo que se analiza en función de varios indicadores económicos –tanto internos, como de la competencia y del entorno empresarial–, las organizaciones deben atender también a las condiciones del entorno y al ambiente de trabajo para poder ofrecer a sus miembros un espacio idóneo para desempeñar su actividad, y sobre todo para fomentar una cultura corporativa óptima que permita alinear los objetivos y expectativas de los empleados con los de la organización (Maurya & Agarwal, 2018).

2. Objetivos y metodología

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta esencial revisitar los diferentes conceptos y tratamientos que la comunidad científica ha realizado sobre el *employer branding* o marca empleadora como estrategia de atracción y retención del talento, con especial énfasis en poder configurar un mapeo teórico sobre las diferentes aplicaciones comunicacionales que han sido reseñadas en las investigaciones, con el fin de identificar las tendencias y las aportaciones al campo de estudio y a nivel práctico. Para ello se acudirá, en un primer lugar, al análisis bibliométrico y, en una segunda fase, a la revisión sistemática de literatura.

2.1. Análisis bibliométrico

Para llevar a cabo la exploración de la producción científica en torno al *employer branding* se realizó una búsqueda en las bases de datos internacionales Scopus y Web of Sciences (WoS). La selección de estas bases de datos se justifica por su amplia cobertura –especialmente en materia de Ciencias Sociales–, su relevancia y estandarización científica, su selectividad, y porque reúnen la producción publicada en revistas selectivas de alto impacto internacional.

Se persigue con este análisis bibliométrico comprender cómo ha evolucionado el interés académico por la investigación sobre *employer branding*, las áreas de conocimiento que más han desarrollado corpus de investigación, la co-ocurrencia temática del *employer branding* con otros temas, así como precisar quiénes son sus autores referentes y las colaboraciones internacionales en este campo.

La estrategia de búsqueda utilizó las palabras clave de búsqueda “*employer branding*” y “marca empleadora”, empleándose el operador booleano *OR*, entendiendo que ambos términos significan lo mismo en ambos idiomas. En el caso de Scopus, la búsqueda se realizó por la ubicación del término en el título, resumen y palabras clave, emergiendo un total de 884 documentos. A partir de aquí, se filtraron los resultados, limitando a las áreas Business, Management and Accounting; Social Sciences y; Economics, Econometrics and Finance, tipo de documento artículo, tipo de fuente revista y del último quinquenio 2020-2025, reduciéndose los resultados a 323 documentos.

En el caso de la búsqueda en WoS se hizo por tópico (que concentra los metadatos título, resumen y palabras clave), de las que emergieron 1.572 documentos. Al igual que en el caso anterior, se filtraron los resultados, limitando a tipo de documento artículo, base de datos Web of Sciences Core Collection, áreas de investigación Business Economics; Psychology; Social Issues y; Social Sciences Other Topics, y también del último quinquenio 2020-2055, reduciéndose los resultados a 382 documentos indexados. En este sentido, el *corpus* total de este análisis bibliométrico está compuesto por 705 artículos.

Los resultados de la búsqueda cribada se exportaron a un formato .csv para su posterior análisis. Se utilizó el *software* bibliométrico VOSviewer versión 1.6.20, para realizar el análisis cuantitativo y visual de los datos, el cual fue complementado en *dataviz* con DataWrapper. Se calcularon indicadores bibliométricos como el número de publicaciones, la co-ocurrencia de palabras clave y las redes de coautoría, con un enfoque eminentemente cuantitativo.

2.2. Revisión sistemática de la literatura

El procedimiento metodológico de esta revisión sistemática de literatura se diseñó de acuerdo con la Guía de Extensión PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) (Page et al., 2021). En este sentido, esta fase de la investigación es un meta-análisis desde una perspectiva mixta con alcance explicativo con diseño cualitativo. Para el análisis se utilizaron inicialmente los 705 artículos emergentes de Scopus y WoS explicados en el análisis bibliométrico. Del mismo modo, la inclusión de publicaciones de diferentes países a escala mundial se consideró un componente esencial para obtener una perspectiva global y enriquecedora (Lim et al., 2022).

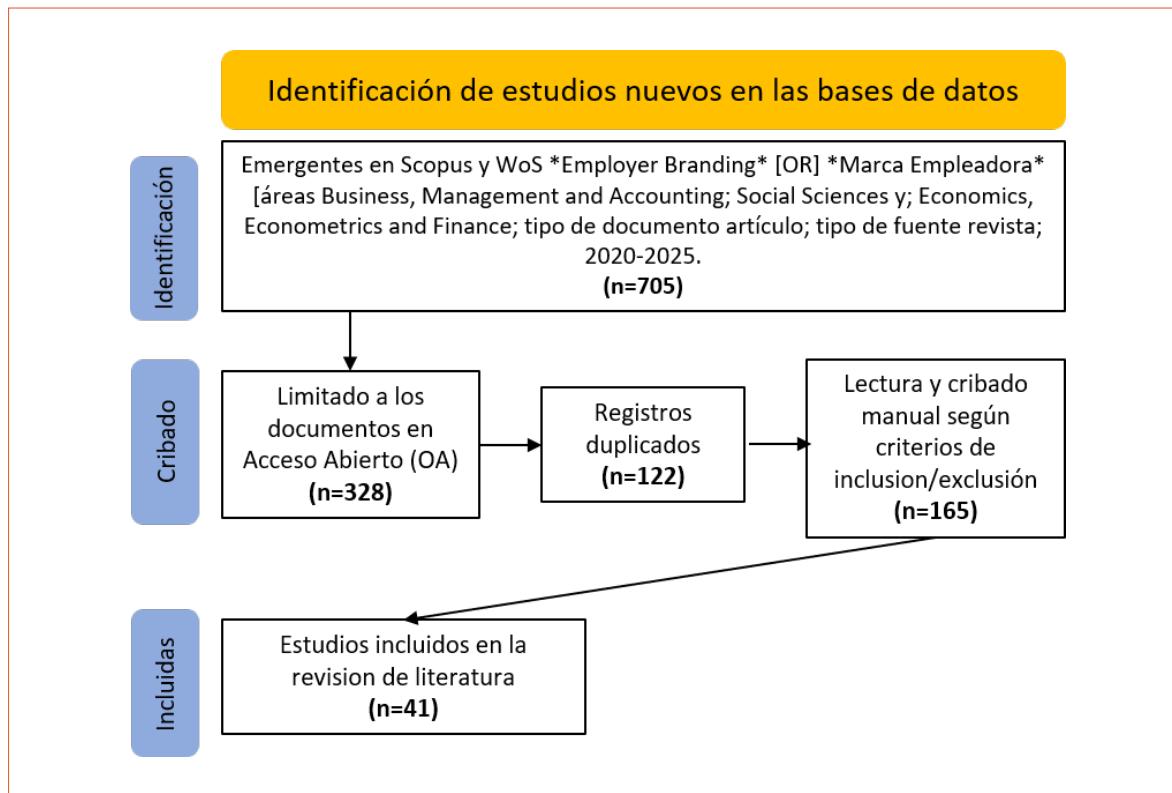
Tras el análisis bibliométrico de los registros emergentes (n=705), para la realización de la revisión sistemática se filtraron solo los documentos en acceso abierto (*Open Access*)⁶ a los fines de poder garantizar el ingreso y posterior lectura de los mismos. Tras este filtrado se limitaron los documentos emergentes en Scopus a 146 y en la Web of Science a 182, totalizando n=328. Siguiendo lo implementado por Ki et al. (2022) sobre sistematización de literatura, fueron excluidos 122 registros duplicados a través de la herramienta Mendeley Desktop⁷, totalizando la muestra cribada en n=206. Asimismo, se realizó un cribado manual a partir de la lectura de títulos y resúmenes, lo que también permitió la exclusión de 165 artículos que no reunieron los criterios de elegibilidad, como son artículos de revisión, documentos de carácter no-científico, estudios sobre *data mining*, casos clínicos sobre el *burnout*, entre otras temáticas que no estuvieran directamente relacionadas con la definición y análisis de la marca empleadora, la reputación corporativa y la atracción y retención del talento. Después de esta criba, fueron considerados elegibles 41 registros, sobre los que se desarrolló la lectura completa (Figura 1).

6. Se incluyeron aquellos en vía dorada (Gold), vía verde (Green), e híbridos.

7. El cribado de duplicados se realizó en doble vía. La primera, identificando duplicados de DOI (para evitar falsos negativos si hay diferencias mínimas), y la segunda, para aquellos que carecían de DOI, por coincidencia de título.

Figura 1

Procedimiento de cribado muestral PRISMA



Fuente. Elaboración propia.

3. Resultados

3.1. Análisis bibliométrico

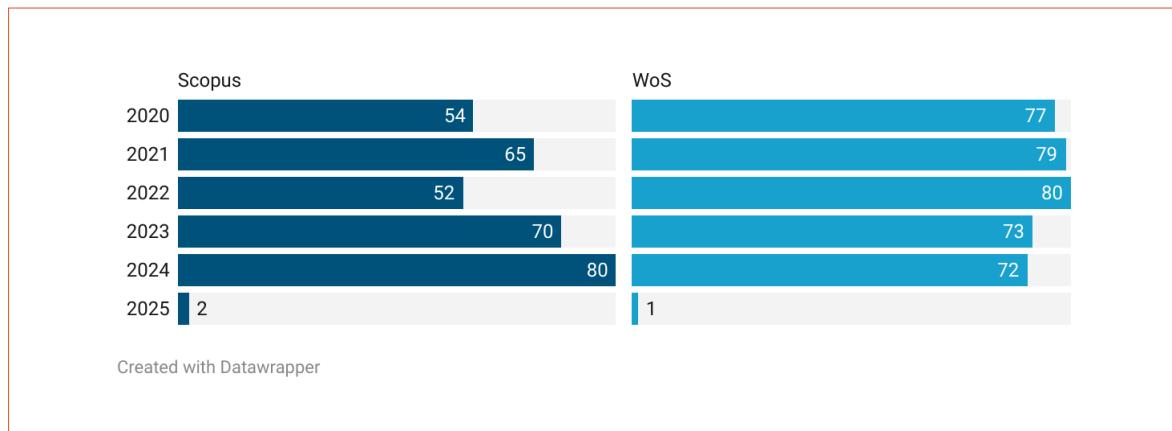
Cuantitativamente, el interés académico por el estudio del *employer branding* en el último quinquenio se ha mantenido estable, con un promedio de 64,5 artículos al año en Scopus y 76,2 documentos al año en la Web of Science⁸ (Figura 2).

En lo relativo a las áreas de conocimiento de las revistas en las que se ha publicado sobre marca empleadora en el último quinquenio, las indexadas en las áreas de negocios, gerencia y contabilidad (Scopus) o en negocios y ciencias económicas (WoS) concentran más de la mitad de la producción científica ($\bar{X}=61,5\%$), seguidas por las de Ciencias Sociales ($\bar{X}= 22,5\%$) –mayoritariamente de Comunicación y Recursos Humanos– y las de Psicología ($\bar{X}= 11\%$). Por su parte, las revistas incluidas en la categoría de ciencias ambientales también han incluido trabajos sobre marca empleadora, aunque en menor proporción ($\bar{X}= 5\%$) (Figura 3).

8. El análisis bibliométrico se realizó previo al cribado y filtrado de los documentos emergentes.

Figura 2

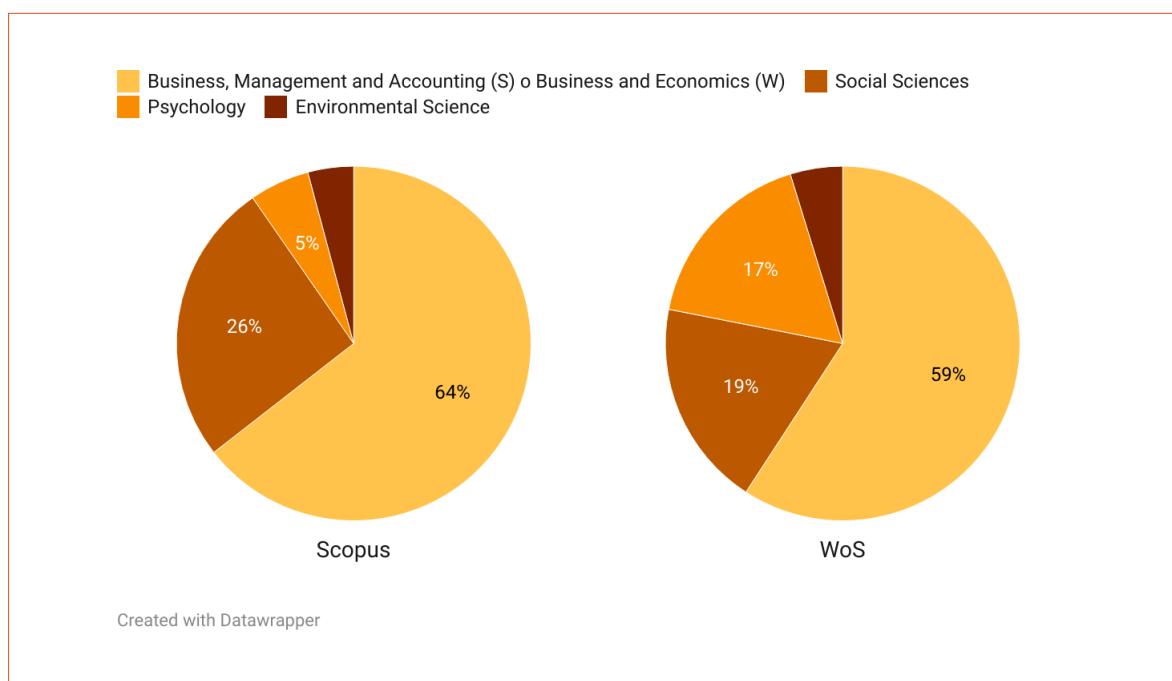
Resultados de *n* registros por año



Fuente. Elaboración propia. Nota: Los resultados para el 2025 son los arrojados hasta el 18 de enero de 2025.

Figura 3

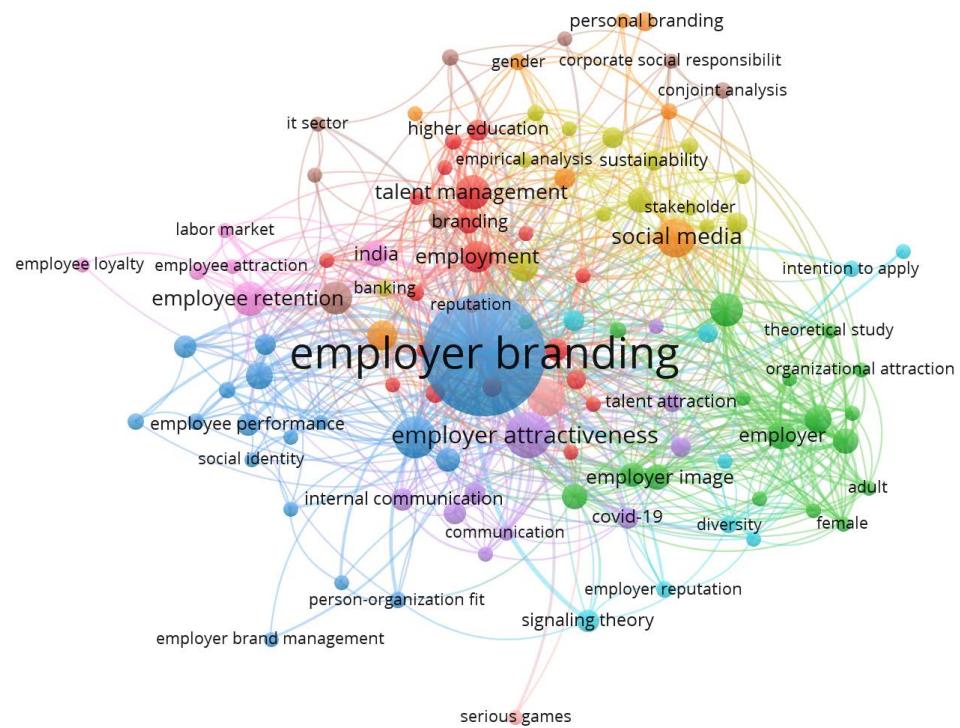
Áreas de conocimiento con mayor interés temático



Fuente. Elaboración propia.

En relación con lo anterior, a partir de la elaboración de la matriz de co-ocurrencia del *employer branding* con otros temas conexos (Figura 4), emerge una centralidad con reputación corporativa, retención de talento, redes sociales, *branding*, empleo, comunicación interna, imagen, gerencia de talento, responsabilidad social corporativa, sostenibilidad, educación superior y diversidad. Sobre este resultado es necesario entender que se encuentra dentro de lo esperado, toda vez que el estudio de la marca empleadora es transdisciplinario, combinando especialmente esfuerzos desde las áreas de recursos humanos, administración de empresas, comunicación estratégica y psicología industrial u organizacional.

Figura 4
Matriz de co-ocurrencia del employer branding con otros temas conexos



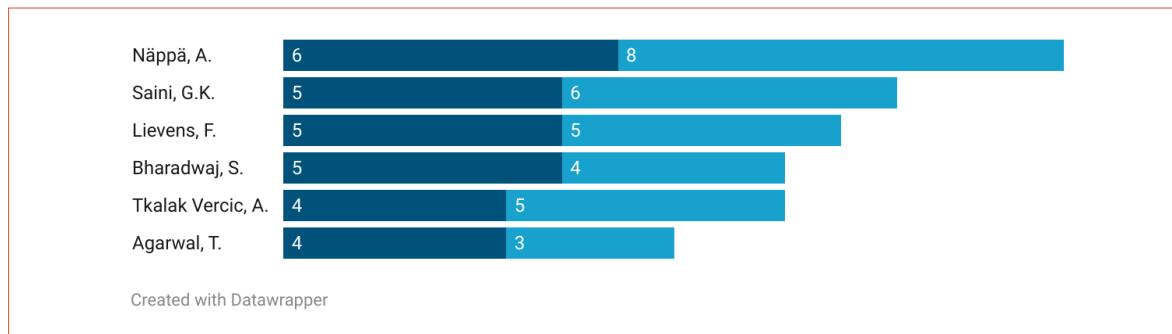
Fuente. Elaboración propia.

En lo referente a los autores más prolíficos sobre la temática analizada, en primer lugar se encuentra Anna Näppä, *senior lecturer* de la Luleå University of Technology (Suecia), seguida por Gordhan K. Saini del Tata Institute of Social Sciences (India), Filip Lievens, *full professor* del Singapore Management University (Singapur), Shubhangi Bharadwaj del Government Shrimant Madhavrao Scindia Post Graduate College, (India), Ana Tkalcic Verčić, *full professor* de la University of Zagreb (Croacia) y Alpana Agarwal, de la Symbiosis International (India) (Figura 5). En este sentido, los autores con mayor producción son perfiles *senior*, mayoritariamente trabajando en universidades europeas o asiáticas y con una representación equitativa entre géneros. También llama la atención que estos autores no provienen de Universidades de la Ivy League, ni de los primeros 300 lugares de los rankings internacionales (Times Higher Education, QS World University Ranking, o el Ranking de Shanghái [ARWU]).

En lo correspondiente a las redes de coautoría, tomando en consideración aquellos autores que tengan dos o más trabajos en conjunto –para evitar la emergencia de coautorías coyunturales– no resalta la existencia de una red consolidada de estudio sobre *employer branding*, al menos en el último quinquenio (2020-2025). Así pues, se resalta a Filip Lievens (Singapore Management University) en el eje central, contribuyendo con autores como Gordhan K. Saini (Tata Institute of Social Sciences, India), Andranik Tumasjan (Johannes Gutenberg University, Alemania), y Greet van Hoye (Ghent University, Países Bajos). En las periferias se encuentran Hira Kanwal (*postdoctoral researcher* de la Ghent University, Países Bajos), Phillip Schäppers (University of Münster, Alemania) y Meinald T. Thielsch (University of Wuppertal, Alemania). En el caso de estos investigadores periféricos, es menester apuntar que no existe la colaboración internacional que tienen los centrales (Figura 6).

Figura 5

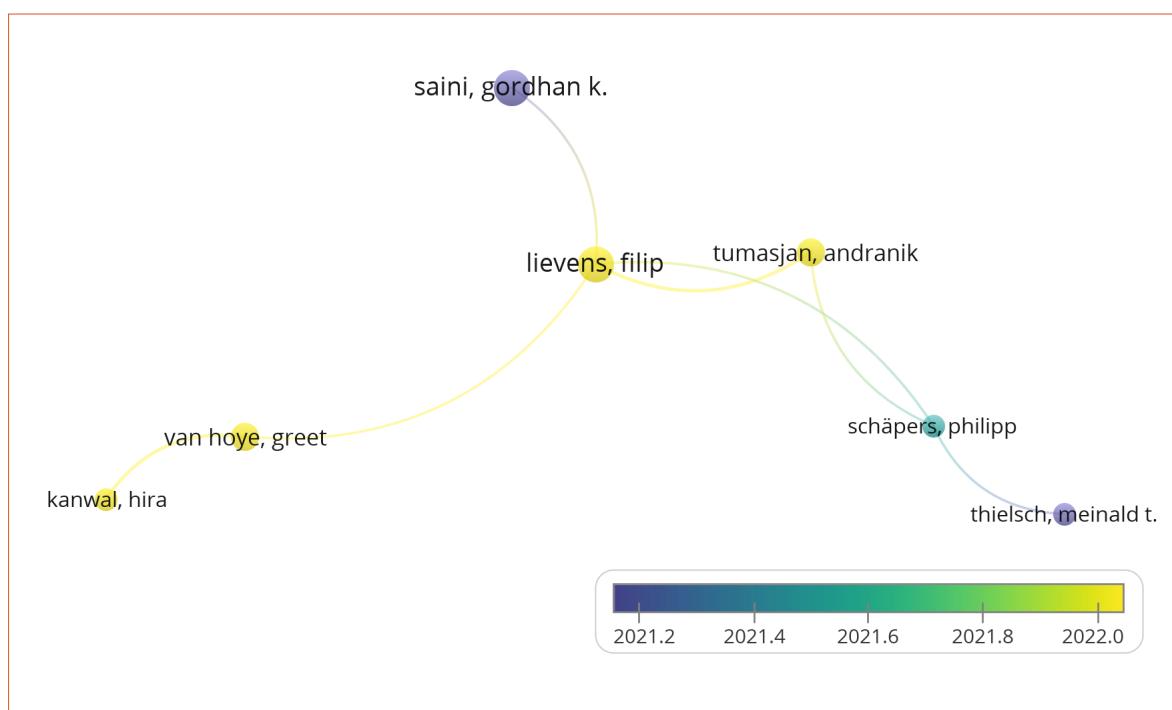
Autores con mayor producción sobre employer branding



Fuente. Elaboración propia.

Figura 6

Matriz de coautoría



Fuente. Elaboración propia.

3.2. Revisión sistemática de la literatura

3.2.1. Conceptos y elementos del employer branding

La marca empleadora o *employer branding* es definida por la literatura emergente como un enfoque estratégico (Reis et al., 2021), utilizado por las organizaciones para atraer, reclutar, y retener el talento (Ta'Amnha, 2020), mediante la creación y promoción de una imagen distintiva y atractiva como lugar de trabajo (Bite & Konczos-Szombathelyi, 2020), lo que le otorga una ventaja competitiva en percepción para los *stakeholders*, especialmente trabajadores presentes y futuros candidatos (Näppä, 2022). Consiste en promover los beneficios, valores, identidad y la cultura que la entidad ofrece a

sus miembros (Pouramini et al., 2023; Thang & Trang, 2024), distinguiéndola de sus competidores y dotando a la organización de una reputación positiva como un buen sitio para trabajar (Špoljarić & Ozretić Došen, 2023), generando así una vinculación afectiva basada en la lealtad y el *engagement* (Santos et al., 2023). Es menester indicar que en la literatura emergente también se tratan como sinónimos o términos muy relacionados a la marca empleador o *employer branding* con *HR-branding*, *job design*, *talent branding*, *talent attraction*, *organizational attraction*, *labor branding*, *employer attractiveness* e *internal branding*.

Según las investigaciones analizadas, los componentes del *employer branding* se dividen en dos grandes grupos: tangibles e intangibles (Bagheri et al., 2022), mientras que las variables o factores de afectación a la percepción de esta estrategia también se dividen en dos: internas y externas (Saini et al., 2022). Algunas de las variables extraídas se organizan según estos en la Tabla 1.

Tabla 1

Componentes y factores de afectación del employer branding

Comp.	Factor	Variables (ejemplos)
Tangibles	Interno	Salarios, incentivos, formación continua y capacitación, beneficios, flexibilidad y autonomía, oportunidades de ascenso y de desarrollo de carrera, reconocimientos y recompensas, bonificaciones, flexibilidad horaria y políticas de conciliación, infraestructuras (diseño, ambientación y ergonomía), equipamiento y tecnología, condiciones de trabajo, programas de <i>mentoring</i> e inducción (<i>onboarding</i>), compensaciones (horas extras), estrategias de <i>branding</i> interno, comunicación interna y <i>endomarketing</i> , programas de bienestar y salud mental, códigos de vestimenta, celebraciones y eventos, protocolos de gestión de riesgos laborales. Variedad de tareas, retos y actividades profesionales del puesto de trabajo. Transparencia de reglas y jerarquías. Respeto a la diversidad.
	Externo	Situación coyuntural y estructural del mercado de trabajo (tasa de desempleo, factores político-económicos) y de los perfiles laborales deseados. Salario mínimo y promedio para cada puesto de trabajo. Impuestos y gravámenes sobre el salario y beneficios. Competidores y sus estrategias de <i>employer branding</i> . Otras ofertas de empleo. Comunicación externa y Relaciones Públicas.
Intangibles	Interno	Imagen de la organización proyectada a través de sus canales (web y redes sociales). Cultura e identidad organizacional. Filosofía de gestión y valores de la marca. Sentido de pertenencia de los empleados y empleados. Seguridad del empleo. Empoderamiento del talento interno. Clima laboral. Políticas de comunicación interna. Sistemas de liderazgo. Salario emocional. Responsabilidad Social Corporativa. Espíritu de equipo. Sentido de propósito. Experiencia del empleado. Fomento de la mejora de las relaciones internas.
	Externo	Imagen y reputación de la organización y el sector y en el mercado laboral (aceptación social). Notoriedad de la organización. Posicionamiento en monitores de reputación (Merco, Best Place to Work). Perfiles con posibilidad de trabajo remoto y pluriempleo. Empresa reconocida como creativa e innovadora. Percepción externa de crecimiento de la entidad.

Fuente. Elaboración propia.

Otra clasificación de elementos de afectación del *employer branding* que emergió de la revisión de literatura es la que realiza Gelard (2024), en la que las sub-divide como factores psicológicos-comportamentales, estructurales y ambientales, cada uno de los cuales tiene sus propios sub-factores. Sin embargo, posiblemente por su actualidad, ha tenido poco recorrido, *ergo* escasa tasa de inmediatez. Asimismo, Monteiro et al. (2020) las subdivide en cuatro dimensiones: cultura

organizacional, estrategia corporativa, reputación corporativa y sistemas de recompensas, mientras que Junça Silva y Dias (2022), tomando como referencia el trabajo de Berthon et al. (2005), lo catalogan en cinco dimensiones:

- Valor de interés: evalúa si el atractivo del empleador se ve influido por prácticas laborales innovadoras, la creatividad de los empleados, la generación de productos nuevos y de mayor calidad, y tener un entorno de trabajo agradable. Es decir, demuestra el nivel de atracción de un candidato por una organización.
- Valor social: evalúa si el atractivo del empleador se ve afectado por un entorno de trabajo saludable, favorable a las buenas relaciones interpersonales.
- Valor económico: evalúa si el atractivo del empleador se ve influido por una remuneración superior a la media, la seguridad en el empleo, y a las oportunidades de promoción interna.
- Desarrollo de valor: evalúa si el atractivo de la organización se ve influido por el reconocimiento del empleador y por el desarrollo de la carrera profesional como punto de partida para futuras oportunidades de empleo.
- Valor de aplicación: evalúa si el atractivo del empleador se ve influido por la oportunidad que tienen los empleados de aplicar y enseñar lo que saben en un entorno orientado al cliente y a las acciones humanitarias.

3.2.2. Estrategias de employer branding

La estrategia de marca empleadora que mejor cabida en la literatura actual tiene es la del *Employer Value Proposition* (EVP) o Propuesta de Valor del Empleador, que se trata de un conjunto de ofertas y beneficios que una organización ofrece a sus empleados actuales y potenciales a cambio de sus habilidades, capacidades y experiencias, y cuyo objetivo es atraer, retener y comprometer el talento comunicando lo que hace a la organización un lugar deseable para trabajar (Keppeler & Papenfuß, 2022). Esta estrategia desempeña un papel crucial a la hora de una organización diferenciarse en el mercado laboral para atraer a los talentos objetivo, buscando alinear la comunicación de la EVP con las expectativas (emocionales y racionales) de diversos grupos de empleados, lo que varía además en función de los perfiles, así como de factores generacionales, demográficos y culturales (Payne et al., 2020).

En este sentido, la estrategia de EVP inicia con un diagnóstico o investigación a través del análisis de datos (provenientes de empleados actuales, profesionales del sector, asociaciones y gremios, entre otros), así como de sus opiniones y de las redes sociales. Esto ayuda a identificar los factores que afectan al atractivo de la empresa y la satisfacción del talento, lo que permite estructurar una planificación de una EVP más alineada con las expectativas del perfil que se intenta captar, retener o comprometer (Bronlet et al., 2024).

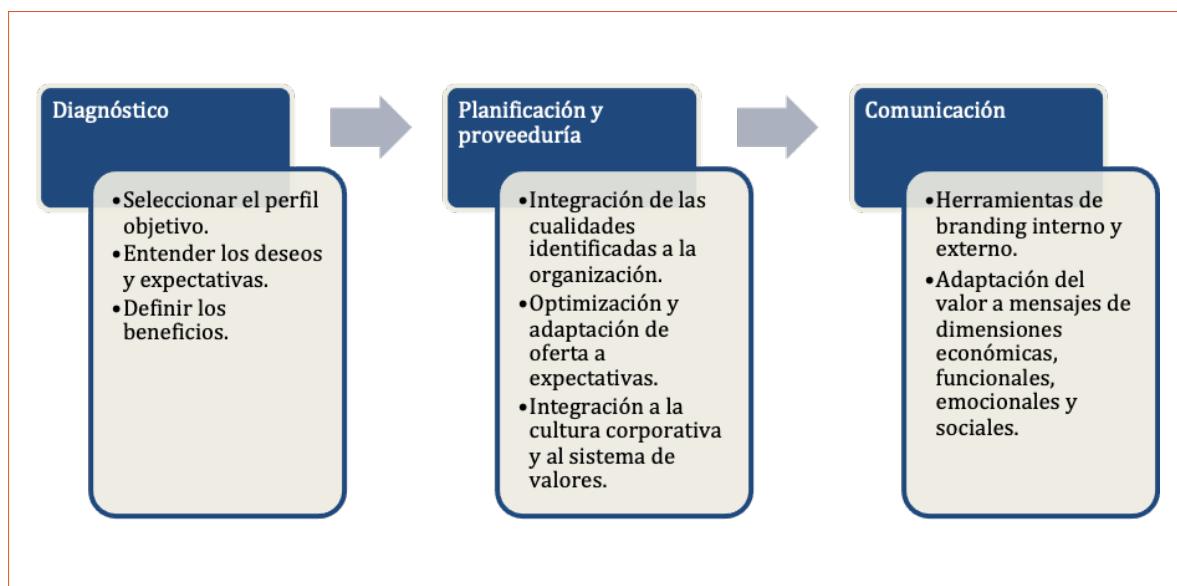
En una segunda fase, la EVP busca integrar las cualidades identificadas dentro de la organización, como, por ejemplo, haciendo adecuaciones a las bases salariales de ciertos cargos y perfiles, mejorando u optimizando los sistemas de incentivo y recompensa, o realizando actividades para la mejora del relacionamiento interno y del clima laboral.

Una vez realizadas estas adaptaciones que alinean las expectativas del talento con la oferta –y posibilidades– de la organización, se integran estas tácticas a la cultura corporativa y dentro de la

filosofía de gestión –y su sistema de valores–, haciéndolos únicos y convirtiéndolos en parte de la marca. Por último, la EVP se implementa en tácticas de comunicación utilizando herramientas *de branding* interno y externo (Payne et al. 2020) divididos en dimensiones de valor económico, funcional, emocional y social. Si bien los modelos sistematizados por Payne et al. (2020) muestran una complejidad importante por su multidimensionalidad, la base fundacional del EVP no ha variado mucho desde el modelo primigenio de *Value Delivery System* (Sistema de entrega de valor) de Lanning and Michaels (2000) (Figura 7).

Figura 7

Estrategia de Employer Branding Proposition (EVP)



Fuente. Elaboración propia a partir de Lanning and Michaels (2000).

3.2.3. Relación del employer branding con la atracción y retención del talento

La marca del empleador influye significativamente en la atracción y retención del talento al mejorar el apoyo organizativo percibido, el valor del desarrollo, el entorno laboral y el valor social. Estos factores contribuyen a crear una marca de empleador fuerte, que a su vez ayuda a retener a los empleados satisfaciendo sus expectativas y necesidades (Ahmed et al., 2022; Monteiro et al., 2020). Según la literatura, el compromiso afectivo de los empleados (actuales y prospectivos) aumenta en la medida en que sus inquietudes y expectativas se ven cubiertas, pues entienden que la organización se preocupa por sus necesidades y opiniones (Alves et al., 2020).

Asimismo, la literatura es enfática en que una buena reputación de marca empleadora actúa como factor diferenciador en mercados laborales competitivos –sobre todo para perfiles de alta demanda o deficitarios–, pues los elementos que se promueven pueden atraer a candidatos que se identifican con la propuesta de valores y cultura organizacional en función de sus expectativas (v.gr. Azhar et al., 2024; Barbaros, 2020; Junça Silva y Dias, 2022; Kucherov et al., 2022). Sin embargo, estas conclusiones no son novedosas, sino que resaltan lo que desde finales de la década de 1980 se viene explicando, aunque

sí que se ha evidenciado su mayor incidencia en candidatos altamente calificados pertenecientes a la generación *millenials* y *centennials* (Z), tanto en lo relativo a la atracción, como en la retención de talento.

Los factores que parecieran tener más incidencia a la hora de atraer y retener talento, además de la propuesta económica, es el clima laboral positivo (Tumasjan et al., 2020) y la satisfacción laboral (Grigore et al., 2024); mientras que la Responsabilidad Social Corporativa de la organización empleadora tiene, según la literatura, un menor poder determinante (Azhar et al., 2024). Se advierte, además, que las declaraciones de inclusión y diversidad se han convertido en mainstream, teniendo menor incidencia en la atracción de talento en la actualidad (Jonsen et al., 2019), aunque el denominado “rendimiento social corporativo” (*corporate social performance*) sí que fomenta una mayor atracción, pues los candidatos pueden sentir el orgullo de pertenencia a la organización, el valor percibido que ésta les aporta, y la cobertura a sus expectativas sobre el trato que la organización les da, lo que se vincula directamente con la reputación de la organización (Raja et al., 2021).

Una de las tendencias emergentes en la comunicación del *employer branding* es el uso intensivo de las redes sociales, en especial LinkedIn, para mostrar a los futuros candidatos la proposición de la marca empleadora (sus valores, cultura y filosofía), así como también exponer con testimonios de los empleados actuales las vivencias en la organización (Duque-Rengel et al., 2024). Sobre esta última táctica testimonial, el trabajo de Näppä et al. (2023) sobre la co-creación interna de la marca empleadora es especialmente revelador, toda vez que rompe la tradicional visión de la construcción centralizada de la comunicación de marca exclusivamente en medios internos, proponiendo a los miembros de la organización como impulsores de la propuesta de valor también en espacios externos. Es decir, las aportaciones de los miembros de la organización en sus cuentas de LinkedIn construyen, de manera co-creada, la comunicación externa de atracción, reclutamiento y retención de talento.

4. Conclusiones, discusión y tendencias futuras

Este estudio presentó un panorama general de la producción científica sobre *employer branding* en el último quinquenio (2020-2025), revisitando sus diferentes conceptos y tratamientos, sobre todo entendiendo la interdisciplinariedad que es inherente al estudio de la marca empleadora, fundamentalmente desde las áreas de negocios, gerencia, psicología y comunicación. En este sentido, se intentó configurar un mapeo teórico identificando tendencias y aportaciones a nivel teórico y práctico, aunque sin mucho éxito, pues son pocas las contribuciones realmente novedosas que han surgido en los últimos años sobre esta temática.

El análisis bibliométrico reveló que el interés académico se ha mantenido estable con un promedio 70 artículos al año en Scopus y Web of Science, un número no muy significativo a pesar del pequeño repunte que ha habido entre 2023 y 2024. Asimismo, un dato importante que se encuentra es que el perfil de los autores más prolíficos de la materia es, en su mayoría, de investigadores senior de instituciones emergentes, lo que hace que sea un espacio limitado de investigación, pero exclusivo y con cierto recorrido histórico.

Con relación a la revisión de literatura, tal y como se ha expuesto en precedencia, han sido muy pocas las contribuciones teóricas de relevancia que se han podido evidenciar. La producción científica actual pareciera estar continuamente revisando textos clásicos de finales de los 90 y mediados

de los 2000, y redefiniendo sus aportes a la luz de los cambios tecnológicos, pero en esencia, no se ha visto una modificación significativa. Esto por un lado demuestra que las contribuciones de hace 30 años han formado un *corpus* clásico cohesionado y coherente con la realidad empresarial, y por el otro una estabilidad en los conceptos que han permitido abrir nuevas –pero limitadas– líneas de investigación en función de los adelantos tecnológicos como las redes sociales, la inteligencia artificial, o la coyuntura actual de “guerra de talentos” y modalidades de trabajo no convencionales.

Por supuesto, este estudio al tomar solo en consideración los documentos emergentes del último quinquenio, y además en acceso abierto (OA), tiene limitado su rango de acción para poder llegar a conclusiones determinantes en cuanto al análisis cualitativo de la revisión de literatura. Sin embargo, es meridianamente patente que existe una brecha importante entre ámbitos de concentración temática, siendo la comunicación la que menos interés parece tener en el *employer branding*. Como futuras líneas de investigación sería relevante analizar la incidencia de la imagen y el mood proyectado en redes sociales –tanto de la organización, como de los empleados– en el *employer branding*, algo en lo que ya han avanzado Duque-Rengel et al. (2024) en el caso de Inditex (España).

Como adelanto a las tendencias futuras, todo parece indicar que la creciente popularización de la inteligencia artificial (IA) y la automatización están redefiniendo la forma de construir la marca empleadora pues la IA permite, por ejemplo, personalizar la *Employer Branding Proposition* (EVP) mediante análisis de datos masivos y segmentación de candidatos. En paralelo, surgen *chatbots* de reclutamiento que ofrecen interacción conversacional automatizada con candidatos (Koivunen et al., 2022), recabando información inicial y resolviendo consultas frecuentes de forma inmediata en el marco del cada vez más creciente sistema de *e-recruitment* (Eveleth et al., 2015). Estos asistentes virtuales están mejorando la eficiencia del proceso y proyectan una imagen de modernidad, algo que los candidatos y prospectivos empleados valoran positivamente como impulsor de innovación organizacional (Tursunbayeva et al., 2025).

Asimismo, las analíticas predictivas (*People Analytics*) permiten detectar con antelación riesgos de rotación y focalizar acciones de retención, reforzando la percepción de compromiso con el talento. En conjunto, la IA y la automatización pueden potenciar el *employer branding* mediante experiencias más personalizadas, comunicación continua y decisiones basadas en datos, aunque con el riesgo de deshumanizar ciertos procesos con posibles efectos perjudiciales para la conexión emocional y el *engagement* de los miembros de la organización.

Por su parte en la cuestión generacional y etaria, la incorporación de la generación Z al mercado laboral exige adaptar las EVP tradicionales a sus lógicas. Este colectivo exhibe –al menos en los países occidentales– una marcada orientación hacia el propósito y la responsabilidad social, valora la defensa de causas sociales y ecológicas y exhiben una mayor tendencia a participar en proyectos de voluntariado corporativo (Vieira et al., 2024). Asimismo, privilegian condiciones de trabajo flexibles (horarios variables, modalidades híbridas y teletrabajo) y el bienestar integral, otorgándole gran importancia al equilibrio vida-trabajo, la conciliación familiar, a la formación continua, al crecimiento personal, la autonomía laboral y al salario emocional (Dzhulai et al., 2022). También se percibe su deseo de cocrear activamente la cultura organizacional, aportando sugerencias a su entorno laboral mediante *feedback* continuo y espacios colaborativos (Vieira et al., 2024). Estas preferencias sugieren que las EVP deben enfatizar un sentido claro de propósito y valores éticos

corporativos, así como extremar la flexibilidad y el apoyo al desarrollo del empleado, más allá de beneficios meramente económicos.

Esta tendencia continuará y se profundizará con la próxima Generación Alfa, habiendo crecido aún más inmersa en la cultura digital y social. En síntesis, las organizaciones deberán reconfigurar sus ofertas de valor para incluir un impacto social auténtico, experiencias de trabajo significativas y condiciones que promuevan el *engagement* del trabajador, pero ya no como un discurso o narrativa atractiva, sino como una filosofía de gestión internalizada en una cultura corporativa sólida.

En relación a la comunicación estratégica como constructora y moldeadora de marca empleadora, la irrupción de canales sociales emergentes ofrece vías novedosas para fortalecer y desarrollar el *employer branding*. Plataformas como TikTok, Instagram y LinkedIn permiten difundir testimonios breves y creativos, mostrando aspectos cotidianos de la organización mediante vídeos auténticos y efímeros. Mientras que aplicaciones como Discord, Slack, Telegram o Microsoft Teams, por su parte, posibilitan comunidades temáticas y chats grupales donde empleados interactúan en tiempo real, creando experiencias inmersivas y un sentido de pertenencia. Al combinar estos formatos, las empresas pueden humanizar su EVP con narrativas genuinas, eliminando incluso barreras temporales y geográficas que pueden ir en detrimento de la socialización en las cada vez más comunes organizaciones que trabajan en modalidades híbridas, en remoto o con políticas de conciliación familiar.

5. Declaración sobre uso de Inteligencia Artificial

No se ha utilizado ninguna herramienta de inteligencia artificial generativa en ninguna fase de redacción, análisis o revisión del presente artículo. Toda la labor ha sido realizada exclusivamente por el autor.

Semblanza del autor

Luis M. Romero-Rodríguez es profesor del Departamento de Ciencias de la Comunicación y Sociología de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid, España) y Visiting Researcher del ESAI Business School, Universidad Espíritu Santo (Guayaquil, Ecuador). Es doctor en Comunicación por las universidades de Sevilla, Málaga, Huelva y Cádiz. Máster en Comunicación Social por la Universidad de Almería y Licenciado en Derecho y en Comunicación Social por la Universidad Santa María (Venezuela).

Referencias

- Ahmed, R., Azam, M., Qureshi, J., E, A., Parmar, V., & Salleh, N. (2022). The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*, (13), 859614. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859614>.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>.
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management*, (116), 103618. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>.
- Bagheri, M., Baum, T., Mobasher, A., & Nikbakht, A. (2022). Identifying and ranking employer brand improvement strategies in post-COVID 19 tourism and hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 23(2), 391 - 405. <https://doi.org/10.1177/14673584221112607>.
- Barbaros, M.C. (2020). Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 87-112. <https://doi.org/10.7341/20201643>.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>.
- Bite, P., & Konczos-Szombathelyi, M. (2020). Employer branding concept for small- and medium-sized family firms. *Journal of International Studies*, 13(3). <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2020/13-3/10>.
- Bronlet, X., Basile, J., Basile, R., & Ferla, N. (2024). Employee value proposition: Which factors matter? A Swiss case study on motivational factors. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 279-294. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.24](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.24).
- Duque Rengel, V. K., Arriscado, P., Sousa, B., & Túñez López, J. M. (2024). La Gestión digital de employer branding de empresas de España y Portugal. *Observatorio (OBS*)*, 18(1). <https://doi.org/10.15847/obsOBS18120242316>.
- Dzhulai, M., Fedulova, I., & Bolotina, I. (2022). Analysis of employer brand for young people. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13(115)), 80-91. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549>
- Eveleth, D.M., Baker-Eveleth, L.J., and Stone, R.W. (2015). Potential applicants' expectation-confirmation and intentions. *Computers in Human Behavior*, (44), 183-190. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.025>
- Gelard, P. (2024). Identifying and Assessing Factors Affecting Employer Branding in the Banking Industry. *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241257658>.
- Grigore, G., Chapleo, C., Homberg, F., Umit, A., & Alin, S. (2024). Employer branding dimensions: An adapted scale for Eastern Europe. *Journal of Strategic Marketing*, 32(4), 447-466. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2023.2241460>.
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Grieble, A. (2019). Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616-649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>.
- Junça Silva, A., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>.

- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2022). Employer Value Propositions for Different Target Groups and Organizational Types in the Public Sector: Theory and Evidence From Field Experiments. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 701 - 726. <https://doi.org/10.1177/0734371X221121050>.
- Ki, E.J., Shin, S., & Oh, J. (2022). The State of Environmental Communication Research: An Analysis of Published Studies in the Communication Disciplines. *Journal of Intelligent Communication*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.54963/jic.v2i1.38>
- Koivunen, S., Ala-Luopa, S., Olsson, T., & Haapakorpi, A. (2022). The March of Chatbots into Recruitment: Recruiters' Experiences, Expectations, and Design Opportunities. *Computer Supported Cooperative Work*, (31), 487-516. <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09429-4>
- Kucherov, D., Tsybova, V., Lisovskaya, A.Y., & Alkanova, O.N (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, (151), 126-137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>.
- Lanning, M., & Michaels, E. (2000). A business is a value delivery system. *The McKinsey Quarterly*, (4), 53-57.
- Lim, W. M., Kumar, S., & Ali, F. (2022). Advancing knowledge through literature reviews: 'what', 'why', and 'how to contribute'. *Service Industries Journal*, 42(2-8), 481-513. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2047941>
- Maurya, K.K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312-330. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147>.
- Mishra, S., & Kumar, S.P. (2019). E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 51(2), 125-136. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2017-0106>.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11(12), 574. <https://doi.org/10.3390/info11120574>.
- Näppä, A. (2022). Co-created employer brands: the interplay of strategy and identity. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 37-52. <https://doi.org/10.1108/ejtd-05-2021-0065>.
- Näppä, A., Ek Styvén, M., & Foster, T. (2023). I just work here! Employees as co-creators of the employer brand. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 23(1), 73-93. <https://doi.org/10.1080/15022250.2023.2190934>.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews. *The BMJ*, (71), 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L., & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*, (87), 244-255. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.015>
- Pouramini, Z., Moradi, E., & Mirzaei, A. (2023). Position of Employer Branding in Iranian Organizations. *International Journal of Behavior Studies in Organizations*, (9), 11-22. <https://doi.org/10.32038/JBSO.2023.09.02>.
- Raja, H.S., Aris, A., & Mohamad, N. (2021). The relationship between employer branding and talent management: A study on manufacturing sector. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(10). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i10.5817>.
- Reis, I., Sousa, M., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>.

- Romero-Rodríguez, L.M., & Castillo-Abdul, B (2024). Internal communication from a happiness management perspective: state-of-the-art and theoretical construction of a guide for its development. *BMC Psychology*, (12), 644. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02140-7>
- Saini, G.K., Lievens, F., & Srivastava, M. (2022). Employer and internal branding research: a bibliometric analysis of 25 years”, *Journal of Product & Brand Management*, 31(8), 1196-1221. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3526>.
- Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., Espírito Santo, P., & Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*, 13(10), 223. <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>.
- Sharma, R., Singh, S. P., & Rana, G. (2019). Employer branding analytics and retention strategies for sustainable growth of organizations. En H. Chahal, J. Jyoti, & J. Wirtz (Eds.), *Understanding the role of business analytics: Some applications* (pp. 189-205), Springer.
- Špoljarić, A., & Ozretić Došen, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(49), 671-682. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2022-0141>.
- Ta'Amnha, M. (2020). Institutionalizing the Employer Brand in Entrepreneurial Enterprises. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(6), 183-193. <https://doi.org/10.32479/ijefi.10660>.
- Thang, N., & Trang, P. (2024). Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: the moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*, (9), 1256733. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>.
- Tkalac Verčić A., & Sinčić Čorić D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, I.M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>.
- Tursunbayeva, A., Fernández Alarcón, V., Gallardo-Gallardo, E., & Moschera, L. (2025). Artificial intelligence and digital data in recruitment: Exploring business and engineering candidates' perceptions of organizational attractiveness. *European Management Journal* [In Press]. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.03.002>
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49. <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>