

EMPLOYER BRANDING. REFLEXIONES EN TIEMPOS DE PANDEMIA

(Employer branding: reflections in times of pandemic)

Ernesto García Cali

egarcia@coruniamericana.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-0968-7104>
Corporación Universitaria Americana,
Colombia

Ana Valle Ospino

avalle2@cuc.edu.co
<https://orcid.org/0000-0001-7492-3623>
Universidad de la Costa, Colombia

José Céspedes Garrido

jcespedesg@coruniamericana.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-5492-1994>
Corporación Universitaria Americana,
Colombia



RESUMEN. Analizar cómo el employer branding (EB) puede apoyar a las organizaciones en circunstancias de alta complejidad como una herramienta para promover la reputación de marca desde las acciones centradas en los clientes internos, mientras estos se enfrentan a retos de gran calado garantizando la continuidad de las operaciones, constituye el propósito del estudio. El mismo se justifica por la relevancia de la variable dirigida al recurso intangible más importante de las organizaciones, aún más en tiempos complejos. Metodológicamente presenta un diseño cualitativo e interpretativo, de tipo documental, empleando la técnica del análisis e interpretación de contenidos asumiendo como fuente de información artículos indexados en la base de datos SCOPUS [377 documentos]; a nivel de procedimientos, utiliza técnicas de revisión documental soportado en teóricos entre los que destacan Alcaide & Diez (2019); Vilorio, et al. (2019); Slack, Orife & Anderson (2010); Kimpakorn & Tocquer (2009); Dolan, Schuler, Jackson & Valle (2007); Backhaus & Tikoo (2004), entre otros. Las reflexiones finales, evidencian la necesidad de gestionar los momentos de interacción con los clientes internos logrando experiencias positivas en los colaboradores de manera intencionada, aumentar el conocimiento de la plantilla de colaboradores, la reformulación de las estructuras organizacionales apuntando hacia la horizontalización, la transversalización de la gestión del EB. Además, resalta la necesidad de, en tiempos complejos como los devenidos por la declaración de pandemia por COVID-19, apuntalar las mejores estrategias disponibles en la ciencia relacionados con la gestión del talento desde la disciplina del mercadeo.

Palabras clave: cliente interno, gestión de la adversidad, marca empleadora, mercadeo, turbulencia.

ABSTRACT. Analyze how employer branding (EB) can support organizations in highly complex circumstances as a tool to promote brand reputation from actions focused on internal customers, while they face far-reaching challenges guaranteeing the continuity of operations constitutes the purpose of the study. It is justified by the relevance of the variable directed to the most important intangible resource of organizations, even more so in complex times. Methodologically, it presents a qualitative and interpretive design, of a documentary type, using the technique of content analysis and interpretation, assuming as a source of information articles indexed in the SCOPUS database [377 documents]; At the procedural level, it uses documentary review techniques supported by theorists, including Alcaide & Diez (2019); Vilorio, et al. (2019); Slack, Orife & Anderson (2010); Kimpakorn & Tocquer (2009); Dolan, Schuler, Jackson & Valle (2007); Backhaus & Tikoo (2004), among others. The final reflections show the need to manage the moments of interaction with internal clients, intentionally achieving positive experiences in the collaborators, increasing the knowledge of the collaborating staff, the reformulation of the organizational structures aiming at the horizontalization, the mainstreaming of EB management. In addition, it highlights the need to, in complex times such as those brought about by the declaration of a pandemic by COVID-19, underpin the best strategies available in science related to talent management from the discipline of marketing.

Keywords: internal client, adversity management, employer brand, marketing, turbulence.

Recibido: 06/07/2020

Aceptado: 11/09/2020

García Cali, E.; Valle Ospino, A. y Céspedes Garrido, J. (2020). Employer branding. Reflexiones en tiempos de pandemia. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(Especial), 179-194. DOI: [www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.12](https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.12)

1. Introducción.

Las publicaciones científicas y reportes académicos especialmente los relacionados a la disciplina del mercadeo suelen hacer énfasis en la vertiginosa dinámica presente en las interacciones entre actores en un espacio (no físico) comúnmente denominado “mercado”. Así, la apreciación sobre la velocidad del mercado se ve reforzada por la multiplicidad de recursos publicados en bases de datos académicas, en los informes de las principales consultoras de mercado, e incluso, por la observación de la voz del consumidor y ciudadanos de a pie, que de diversos modos son afectados por los esfuerzos de las marcas por lograr posicionamiento. Estas marcas, incorporan alternativas para hacer llegar la información a los consumidores, en ocasiones, incluso motivada por el vertiginoso ritmo de la interacción, llegan a favorecer estados de inoficiación en los públicos objetivo de las estrategias.

La circunstancia que vive la humanidad motivada por la aparición de la COVID-19 ha impulsado en las organizaciones que hacen parte del mercado global el aceleramiento de los procesos de toma de decisiones en diversas dimensiones del negocio. A la par de estas decisiones, se evidencian rápidos cambios en los hábitos de consumo de los clientes; entre lo más destacado se aprecia como el estatus y materialismo como impulsores de decisiones de compra están siendo desplazados por una perspectiva funcional que persigue garantizar la continuidad y disponibilidad de los productos en los hogares, mientras se logra un punto de equilibrio o es superada la crisis (López, 2020).

Edelman (2020) en su reporte *Edelman Trust Barometer 2020*, evidencia tres (3) datos importantes relacionados a los requerimientos de los consumidores hacia las marcas: (i) un 65% de los informantes manifestó inclinarse por adquirir productos de las marcas y compañías por las que tienen confianza, (ii) un 71% señala que “perderá la confianza para siempre” por las marcas que prioricen sus beneficios económicos sobre el bienestar de las personas durante la crisis, y (iii) un 78% de los encuestados manifestó que “las empresas tienen la responsabilidad de asegurar que sus empleados estén protegidos del virus en el lugar de trabajo y no difundir el virus en la comunidad”.

Estos datos, muestran como el accionar de las organizaciones en torno a sus colaboradores en momentos de crisis tiene impacto en la percepción de los consumidores, por tanto, en la reputación de la marca y en consecuencia en la valoración de la misma por el mercado.

El panorama descrito ratifica la importancia de las actuaciones de las organizaciones en torno a sus colaboradores y su impacto en la construcción de la reputación de marca. En tanto, desde la disciplina del mercadeo ha sido oportuno el estudio de las interacciones de los colaboradores desde una perspectiva amplia, emergiendo así en la literatura, la consideración del marketing interno o endomarketing (García, Prieto, García y Palacios 2017).

Plantea así la asimilación del constructo base de “cliente” considerando al colaborador (o en otrora “trabajador”) como un cliente interno, al cual se caracteriza como un elemento clave de la organización con necesidades y deseos particulares donde no solo considera la relación laboral como una transacción, sino como una relación compleja que involucra emociones, sensaciones, percepciones e identidad (García, Girón y Rodríguez, 2017). Backhaus & Tikoo (2004) por su parte señalan que los clientes internos conforman la fuente de recursos más importante de la organización, o como lo identifican en su obra “el intangible decisivo”.

Así entonces, producto del interés de las organizaciones en impactar de manera positiva sus ofertas de valor, y partiendo del reconocimiento de los clientes internos como elemento clave, se presenta una tendencia emergente desde el mercadeo denominada *employer branding* o marca empleadora que se enfoca en sistematizar las acciones que se realizan para mejorar la experiencia del cliente interno logrando a la vez impactar en la percepción de la organización como marca ante los diversos públicos de interés.

Backhaus & Tikoo (2004) realizan un aporte clave para el desarrollo del constructo señalando que el *employer branding* se explica cómo el proceso de construcción y comunicación de una identidad de marca del empleador única e identificable, que le diferencia de sus competidores en el ámbito del talento humano.

En este sentido, en momentos de complejidad, es menester de los investigadores de la disciplina del mercadeo continuar con la exploración, de forma continua y en tiempo real, sobre como el principal recurso de las organizaciones (los clientes internos), que hoy ven modificada su dinámica laboral, social e individual por las condiciones del entorno (por un evento de implicaciones globales) puede convertirse en un elemento clave para promover construcción de reputación de marca en tiempos de crisis.

El estudio mostrado a continuación inicia con un apartado que aborda el eje conceptual del EB, logrando identificar la evolución de la variable en la literatura científica de alto impacto haciendo referencia a los autores más relevantes para, seguidamente, dar paso a un segundo apartado donde se aborda la reputación de marca asociada al employer branding y en torno a los desafíos durante la pandemia. Finalmente se ofrece, derivada del estudio de los referentes teóricos y las condiciones de mercado, una serie de reflexiones aplicables a las organizaciones que utilizan o deseen implementar el EB como herramienta en sus procesos de gestión.

La revisión planteada se orienta a analizar como las organizaciones que, en circunstancias como las actuales, enfrentan retos de gran calado para poder garantizar (con menos recursos) la participación y, en muchos casos, la permanencia en el mercado mientras logra potenciar el accionar del talento humano disponible.

2. Metodología.

El documento presenta un diseño cualitativo e interpretativo, de tipo documental, que emplea la técnica del análisis e interpretación de contenidos (Borda, 2013). Se privilegian como fuente de información artículos indexados en la base de datos SCOPUS, como segunda fuente - en atención al estudio de un tema de actualidad- fue necesario remitirse a fuentes de información de relevancia entre los que destacan los reportes, informes y barómetros reconocidos por la comunidad científica, asociados al objeto de estudio.

Como procedimiento, se optó por las técnicas de revisión documental propuestas por Rojas (2011), dentro de las cuales se destacan, en un primer punto, la investigación documental de aproximación, para obtener la matriz inicial de análisis que constituye el eje del procedimiento de análisis del estudio.

Con el objetivo de conformar un corpus de documentos capaz de responder a la necesidad del estudio se optó por la aplicación del proceso presentado por García, Valle y García (2018), donde en la fase 1 se identifican las contribuciones preliminares; para esto se ejecuta una recuperación sistemática de literatura usando las palabras claves seleccionadas, que para este caso particular son: “employer” y “branding”, limitado inicialmente por el año de publicación, estableciendo como límite inferior el año 2002 (año del primer registro en bases de datos de alto impacto) y como límite superior el año 2019 (ambos inclusive), quedando la ecuación de búsqueda conformada de la siguiente manera: (TITLE-ABS-KEY(employer) AND TITLE-ABS-KEY(branding)) AND (PUBYEAR < 2020).

Seguidamente, en una segunda fase cuyo objetivo es seleccionar las opciones relevantes para el estudio, se procedió al establecimiento de criterios de exclusión que permitieron discriminar los resultados y ajustarlo al contexto del objeto de estudio, por tanto, se optó por limitar considerando los documentos indexados en las bases de datos: (i) Business, management and accounting, (ii) Economics, econometrics and finance y (iii) Social sciences.

La ecuación de búsqueda se perfeccionó de la siguiente manera: (TITLE-ABS-KEY(Employer) AND TITLE-ABS-KEY(branding)) AND PUBYEAR < 2020 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA,"BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA,"SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA,"ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA,"DECI") , y de cuya ejecución se generaron los 377 resultados válidos incorporados en el estudio. Y finalmente una tercera fase, donde se analizan las contribuciones mediante el procesamiento de la matriz y análisis de los datos, realizado con el software Excel del paquete Office Professional Plus 2019 de Microsoft.

3. Resultados.

3.1. Employer branding: eje conceptual.

Para iniciar el proceso de reflexiones sobre el rol del *employer branding* y la consecuente mejora en la experiencia del cliente interno es necesario reconocer el rol decisivo de las marcas como activo intangible (Madden, Fehle & Fournier, 2006) con respecto a los consumidores como una realidad ineludible (Whan, Mac Innis, Priester, Eisingerich & Iacobucci, 2010). En ese mismo tenor, se puede ubicar la relación existente entre el cliente interno y la organización (Dolan, Schuler, Jackson y Valle, 2007) que, en paralelo con el ejemplo anterior, evidencia un progresivo aumento de notoriedad, logrando fijar en las organizaciones, una máxima que refuerza la idea de que una plantilla alineada y comprometida es un activo intangible que acompaña la marca hacia el éxito (Miles & Mangold, 2005).

El termino employer branding (EB), o marca empleadora, es relativamente nuevo en la literatura científica siendo su primera conceptualización registrada por Ambler & Barrow (1996) que en ese momento tenía un enfoque central fundamentado en la necesidad de retener y atraer al mejor talento mediante la aplicación de recursos disponibles en la disciplina del mercadeo. En la literatura científica de alto impacto no es sino hasta el 2002 donde Carmeli & Freund (2002) evidencian el primer manuscrito indizado sobre la variable y desde allí es observable el crecimiento sostenido de los estudios centrados en la misma (ver gráfico 1).

La consideración de los autores precitados se centraba en la consideración de los paquetes de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que proporcionan a los colaboradores y lo identifica con la empresa empleadora. Progresivamente diversos autores evolucionaron el constructo, entre los que destacan Jenner & Taylor (2007) que perseguían la identificación de la organización como un empleador “deseable y diferente”; Sullivan (2004) la visualiza como una estrategia de largo plazo dirigida a gestionar conocimiento y percepciones de los

colaboradores; Ewing, Pritt, De Bussy & Berthon (2002) señalan que el objetivo del EB debe ser crear la imagen de un gran lugar para trabajar.

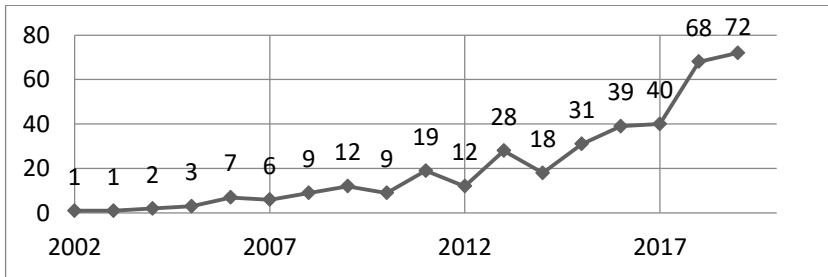


Gráfico 1. Producción científica de alto impacto sobre la variable employer branding en el periodo 2002-2019.

Fuente: Elaboración propia (2020) con base en SCOPUS.

Por tanto, referido a la utilidad del EB, autores como Backhaus & Tikoo (2004) centran su argumento señalando que permite aportar valor a la compañía mediante la inversión adecuada en el talento, impactando en el desempeño de la compañía (Santafé, et al., 2018). Tal como ocurre en la relación con los consumidores, los colaboradores con talento diferencial aportan valor a las empresas, pero a su vez, se caracterizan por tener altas expectativas de ellas (Mosley, 2007). Por tanto, el EB promueve implicaciones más allá de la mejora de los espacios, formación y condiciones, mediante esta herramienta se promueve elevar la implicación de los colaboradores hacia los elementos misionales de las compañías (Slack, Orife & Anderson, 2010).

Así entonces, en la literatura académica el EB evidencia un proceso evolutivo que lo conduce a una definición holística, donde se sitúa a las personas como el elemento clave para generar diferenciación (Harris, 2007), así mismo, destaca el enfoque en los elementos misionales de la organización y la gestión de las personas (Kimpakorn & Tocquer, 2009; Maxwell & Knox, 2009). De esta manera, se consiguen posiciones de autores como Jacobs (2003) que señalan un paralelismo necesario entre la relación organización – consumidor y la relación organización – cliente interno.

3.2. Reputación de marca, employer branding y los desafíos en pandemia.

Al momento de plantear estas reflexiones es de notar la dificultad de analizar un hecho durante su ocurrencia. Es innegable señalar que la aparición de la pandemia por COVID-19 ha significado la ralentización de diversos sectores de la economía global, disparando en consecuencia el índice de desocupación, además, en llevar a muchas organizaciones a cambiar sus enfoques pasando de uno orientado hacia la competitividad y el crecimiento, a esquemas más funcionalistas que les permitan la sobrevivencia. Entre las medidas más comunes se muestra la flexibilización de horarios y la incorporación a modalidades remotas o híbridas de teletrabajo.

El panorama precitado podría ser la justificación ideal para no aplicar o tal vez, alejarse de estrategias asociadas al EB en las organizaciones, mientras dure la emergencia. Esto podría llegar a ser comprensible en el marco de las prioridades con una visión funcionalista, pero también podría ser un error estratégico para las organizaciones que tienen instaurada la filosofía del EB como un fundamento para la gestión del talento humano y que cuentan con reconocimiento (reputación de marca).

Entre los desafíos motivados por la pandemia destacan según IPSOS (2020) en su publicación Primary Consumer Sentiment Index (PCSI), el aumento de las exceptivas hacia las marcas por parte de los consumidores, pero a su vez señala la disminución de la confianza laboral. Es también importante notar que el informe especial sobre marcas de Edelman (2020) señala que los empresarios aluden a la necesidad de abordar los desafíos producto de la pandemia, procurando abarcar desde la protección del bienestar de los empleados hasta el manejo estratégico de los productos y sus precios, enfocados en impulsar con esto la creación del sentido de comunidades entre sus grupos de interés.

Los consumidores manifiestan que las marcas deben proteger la seguridad financiera de sus empleados y proveedores, incluso, si eso llegara a significar pérdidas sustanciales para las mismas. Otra exigencia

de los mercados, está asociada a la necesidad de informar y empatizar con los diversos públicos, lo cual lleva a la estrategia de comunicación a otro nivel; el usuario manifiesta no estar en disposición para procesar comunicación comercial o publicitaria, cargada de llamados a la acción de compra, más bien, exigen a las marcas demostrar mediante sus mensajes, su legítimo interés por las personas, lo cual en consecuencia logrará captar su atención e influenciar su comportamiento de compra.

Cooper (2006) argumenta que las grandes marcas han construido su reputación por medio de la credibilidad y no de la creatividad. Así, Orozco y Roca (2011) argumentan que la reputación se ha convertido en uno de los objetivos estratégicos de mayor interés. A pesar que no es menester de este artículo, es importante señalar, que la reputación de marca es un concepto que se asocia en mayor medida a los valores de la organización y sus resultados, mientras que la imagen de marca se asocia en mayor medida a las percepciones promovidas por publicidad de la organización. Frenkel (2020) argumenta que la reputación de marca (RM) depende de diversos factores, entre los que destaca el producto o el servicio que ofrece, su accionar en torno a la responsabilidad social, su política de empleabilidad y su estrategia de comunicación.

Las evidencias disponibles a la fecha, permiten inferir que los diversos grupos de interés de la organización (clientes, consumidores, empleados y sociedad), están más atentos que en cualquier otro momento a las acciones que toman las marcas con sus colaboradores. Tomando como referencia los constructos teóricos sobre RM, el EB se muestra como una alternativa de gran interés para las organizaciones en momentos de crisis, facilitando la construcción de vínculos fuertes con sus colaboradores y en consecuencia reconocimiento del mercado. Es así, un momento crucial para accionar de modo responsable con el principal activo (los colaboradores) e impulsar la reputación de la marca en el mercado (Forbes Digital, 2020).

Por tanto, para las marcas es un buen momento para mostrarse alineados con su identidad, demostrar si es el caso, que el centro de su propuesta de valor son las personas. Es muy probable que en un

escenario post pandemia, las marcas sean valoradas por como hicieron gala de sus recursos para gestionar la crisis y apoyar a las personas.

3.3. Employer branding en contexto: ¿qué hacer?

Para responder a escenarios con una curva de incertidumbre tan elevada, es necesario enfocarse en las acciones que puedan provocar beneficios/reacciones a corto plazo, y de esa manera, mediante la observación del entorno y el manejo de los indicadores a medida que se ejecutan las acciones, tomar las decisiones necesarias mientras es superado el escenario actual. Actuar en esta línea, perseguirá el mínimo impacto negativo para la marca y sus colaboradores. Por tanto, y producto del análisis de los abordajes teóricos de los referentes de la variable, se muestran a continuación una serie de consideraciones desde el EB para ser aplicados en circunstancias de alta incertidumbre, como la motivada por la pandemia por COVID-19:

a) *Gestionar las bases de la experiencia del cliente interno*: para ello es necesario centrar la atención en el manejo de las emociones, sensaciones y percepciones como elementos clave del concepto de experiencia del cliente (Kotler & Armstrong, 2016; Poulsson & Kale, 2004). En tanto, en circunstancias de adversidad, empatizar con los colaboradores puede convertirse en una herramienta clave para impulsar las acciones a nivel organizacional, esto incluye ser transparente con los colaboradores, brindar apoyo emocional y psicológico en los casos que pueda ser requerido, e incluso anticiparse a estas situaciones.

b) *Aumentar el conocimiento sobre los colaboradores*: Para lograr niveles de satisfacción elevados y lograr en consecuencia la afinidad prolongada o lealtad hacia la organización (Alcaide y Diez, 2019), se hace necesario conocer a profundidad el perfil de los colaboradores, y la recomendación central sería desarrollar el o los arquetipos ideales para así diseñar estrategia para cada perfil. Una alternativa interesante para gestionar con eficiencia los datos de recolectados, es la implementación de herramientas asociadas a marketing y big data que evidencian un importante crecimiento en la literatura de la disciplina (Viloria et al., 2019; Tan, Shi & Tang, 2018).

c) *Aplanar u horizontalizar las estructuras organizacionales*: es un buen momento para adaptar los organigramas tradicionales a modelos ágiles, capaces de responder a las condiciones especiales como lo plantea Mejía y Casquete (2019) que cita a Ostroff (1999) quien señala que, las estructuras horizontales de organizaciones son las más adecuadas en la era de la información, ya que, promueven el acceso igualitario a la información y la descentralización, aumentando la capacidad de respuesta de las organizaciones. Apuntando así, al aumento de la implicación de la plantilla (incluyendo los mandos altos), y en paralelo, impulsar los equipos autogestionados para tareas nucleares en las organizaciones.

d) *Rediseñar el plan de comunicación interna*: ante la reubicación de los puestos de trabajo, no solo se mueve el mobiliario, en este proceso se producen dinámicas que podría alejar a los colaboradores de diversos departamentos; por tanto, la organización debe utilizar las comunicaciones para preservar e impulsar la humanización de los procesos organizacionales, y para ello, se deben formular estrategias y traducirlas en campañas orientadas a reforzar los valores y comportamientos esperados por la organización y la sociedad (Hernández, et al., 2017), además, garantizar la disponibilidad de recursos comunicacionales basados en TICS, que entre otras cosas, ofrezcan la oportunidad de interactuar en tiempo real.

e) *Transversalizar la gestión del employer branding*: gestionar el EB debe ser una tarea compartida por un equipo profesional y multidisciplinar, donde especialistas en marketing, gestores de talento humano, comunicaciones y negocios se combinen para generar experiencias desde una dimensión holística, donde la experiencia del cliente interno pueda ser parte del interior y exterior de las operaciones de la organización.

f) *Replantear los KPI's asociados a la productividad de los colaboradores*: Alcaide y Díez (2019) señalan que las métricas deben estar alineadas con una estrategia de comprensión del modelo de negocios de la organización, por tanto, los cambios producto de la aparición de la pandemia, plantean la necesidad de reformular e incluso replantear los indicadores que son utilizados para medir la productividad. Es un buen momento para

privilegiar la calidad sobre la cantidad, considerando el impacto sufrido en los entornos laboral, familiar e individual.

4. Conclusiones.

Un primer reto que aborda el manuscrito está relacionado a la contextualización de la variable EB, esto en atención a que aún la humanidad se encuentra sometida a los efectos de la pandemia por COVID-19. Por tanto, desconocemos gran parte de los impactos o el alcance final de este episodio que afecta a los seres humanos. A pesar de esto, la evolución teórica del constructo, los antecedentes científicos disponibles y los múltiples informes de referentes de la disciplina del mercadeo han permitido la construcción del mismo.

Para las organizaciones, los desafíos que plantea el entorno global pueden ser calificados por demás como desafiantes. La primera reflexión es sobre la tendencia a restringir recursos (especialmente humanos) durante periodos de adversidad, si bien podría parecer la opción más atractiva, también podría convertirse en un acelerador para afectar la reputación de marca, pudiendo significar la pérdida de posicionamiento ante una eventual reactivación o “vuelta a la normalidad”.

Una segunda reflexión se asocia a la necesidad de implementar técnicas, recursos u otras herramientas que les permitan a los directores de las organizaciones responder a los requerimientos de los consumidores, que como se evidencia, reportan vínculo emocional con las marcas que son capaces de garantizar el bienestar de sus clientes internos a pesar de las circunstancias adversas.

Finalmente, es posible señalar que el EB puede convertirse en tiempos turbulentos en una alternativa clave para potenciar la reputación de marca, logrando el aumento del compromiso de los clientes internos y consecuentemente de los clientes externos con la organización, esto en la medida que se ratifica que la declaración sobre la orientación hacia las personas, no solo es utilizado como un slogan comercial, sino ratificarlo como uno de los pilares de la gestión en las organizaciones en tiempos complejos.

Referencias bibliográficas

- Alcaide, J. y Diez M. (2019) Customer experience: las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva. Colombia: Editorial Alfaomega.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501-517.
- Borda, M. (2013). Proceso de investigación, visión general de desarrollo. Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Carmeli, A. & Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 51-68. DOI:10.1057/palgrave.crr.1540164
- Cooper, A. (2006). *Planning: cómo hacer el planteamiento estratégico de las comunicaciones*. Argentina: Thomson.
- Dolan, S.; Schuler, R.; Jackson, S. & Valle, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: McGraw-Hill.
- Edelman (2020). Brand trust and the coronavirus pandemic. <https://www.edelman.com/research/covid-19-brand-trust-report>.
- Ewing, M.; Pritt, L.; De Bussy, N. & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- Forbes Digital (2020, 27 de mayo). Pandemia, employer branding y el día después. *Forbes*. <https://www.forbesargentina.com/editorial/pandemia-employer-branding-dia-despues-n2930>
- Frenkel, J. (2020, 12 de junio) Las marcas y un dilema: ¿reputación o facturación? *Infobae Económico*.

- <https://www.infobae.com/economia/2020/06/12/las-marcas-y-un-dilema-reputacion-o-facturacion/>
- García, E.; Girón, F. y Rodríguez, A. (2017). Proveedores de experiencia como factores clave para organizaciones de software en entornos complejos. En Prieto, R. y De la Hoz, R. *Marketing y Competitividad en las Organizaciones: Enfoques y Perspectivas* (83-113). Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- García, E.; Valle, A. y García, J. (2018). Evolución de la producción científica sobre marketing en las pymes: una aproximación bibliométrica. En Rincón, J. Restrepo, y Vanegas, J. *Estudios de comunicación y marketing* (261-284). Medellín, Colombia: Sello Editorial PUBLICAR-T.
- García J.; Prieto, R.; García, E. y Palacios, A. (2017). Mercadeo Interno, herramienta de competitividad en empresas del sector turístico del Caribe Colombiano. En Quintero, V. y Miranda, R. *Turismo Corporativo y TIC: Una puerta a la competitividad: Dinámicas sectoriales que estimulan la competencia colaborativa apoyada en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones* (107-160). Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102-114
- Hernández, K.; Vega, E.; Prado, J.; Indira, C.; Guerrero, M. y Cazallo, A. (2017). *Gestión del Conocimiento y Capacidad de Innovación: Modelo, Sistemas y Aplicaciones*. Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- IPSOS (2020). More countries show a rebound in consumer sentiment than a drop. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/document/s/2020-07/consumer-confidence-index-pr-july-2020-ipsos.pdf>

- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22.
- Jenner, S. & Taylor, S. (2007). *Employer branding-fad or the future of HR in CIPD*. England: CIPD Enterprises Limited.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2016): *Marketing*. México: Ediciones Pearson.
- López, C. (2020). Sólo cuatro de cada diez consumidores españoles mantendrán su nivel de ingresos tras superar la pandemia. Ernst & Young Global Limited (EYG). EY. https://www.ey.com/es_es/news/2020/05/solo-cuatro-de-cada-diez-consumidores-espanoles-mantendran-su-nivel-de-ingresos-tras-superar-la-pandemia
- Madden, T.; Fehle, F. & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Academy of Marketing Science. Journal*, 34(2), 224-235.
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to live the brand: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), 893-907
- Mejía, O. y Casquete, N. (2019). Estructura Organizativa Horizontal. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1).
- Miles, S. & Mangold, W. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535-545.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Orozco, J. y Roca, D. (2011). Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC. *Sphera Pública*, 11, 273-289.
- Ostroff, F. (1999). *The horizontal organization*, Oxford University Press. *Harvard-Deusto Business Review*, 94, 89-93.
-

- Poulsson, S. & Kale, S. (2004). The experience economy and commercial experiences. *The Marketing Review*, 4(39), 267-77.
- Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, 12, 277-297.
- Santafé, A.; Peralta, P.; Cervantes, V.; Jimenez, A.; García, E.; Girón, F y Chumaceiro, A. (2018). *Marketing y competitividad en las organizaciones: enfoques y perspectivas*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Slack, F.; Orife, J. & Anderson, F. (2010). Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: An empirical study in the United States. *International Journal of Management*, 27(3), 421-436
- Sullivan, J. (2004). Eight element of a successful employment brand. <http://www.ere.net/tb/52CB45DADFAA4CD2BBC366659E26892A>
- Tan, Y.; Shi, Y. & Tang, Q. (2018). Data Mining and Big Data. *DMBD: International Conference on Data Mining and Big Data*. Volume 10943. Springer.
- Viloria, A.; Vargas, J.; García, E.; Martínez, D.; Perdomo, A.; Redondo, O.; Mercado, A. & Hernández, H. (2019). Big Data Marketing During the Period 2012–2019: A Bibliometric Review. *International Conference on Intelligent Computing, Information and Control Systems*, Springer. 186-193.
- Whan, C.; Mac Innis, D.; Priester, J.; Eisingerich, A. & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74 (6), 1-17.