

Employer Brand Attraction: factores para captar talento

Diana Gavilan¹, Maria Avello²

Abstract

Una marca empleadora sólida comienza por atraer talento. Ser capaces de atraer a los mejores, a los más brillantes, y a quienes tengan mayor capacidad para integrarse en la organización es el primer paso para lograr uno de los objetivos de la marca empleadora. Por este motivo interesa conocer desde la perspectiva de los candidatos ¿cuáles son los atributos que dotan de atractivo a una marca empleadora? En esta investigación se exploran cuáles son los factores que mejor explican el atractivo de las marcas empleadoras entre los recién licenciados españoles, un segmento especialmente interesante para las organizaciones.

Partiendo de un enfoque tridimensional del concepto de atractivo –conocimiento de la marca, atributos de su imagen y la expectativa de vivir determinadas experiencias laborales con la futura marca empleadora– diseñamos un cuestionario que recogía un conjunto de ítems basados en la literatura. Un análisis factorial exploratorio reveló los factores subyacentes a cada dimensión. Se concluye que para el perfil de candidatos estudiado, una marca empleadora es atractiva si también lo es comercialmente, si proyecta una imagen humanizada y promete una experiencia laboral estimulante.

Key words: *Employer branding, atractivo de la marca empleadora, imagen de marca empleadora, experiencia con la marca empleadora.*

Employer brand attraction: key factors to attract talent

Abstract

A solid employer brand starts by attracting talent. Being able to attract the best minds, the brightest candidates, and those with the highest ability to fully integrate in the organization is the first step to achieve the objective of employer branding. For this reason it is interesting to know which attributes contribute to perceive an employer brand as attractive, from the candidate's perspective. This paper explores the factors that better explain the employer

¹ PhD, Associate Professor, Complutense University, Madrid, Spain, dgavilan@ccinf.ucm.es

² PhD, Associate Professor, Complutense University, Madrid, Spain, mavello@emp.ucm.es

brand attractiveness among the Spanish recent graduates, a segment of special interest for organizations.

Based on a three-dimensional approach of the concept attraction - brand knowledge, attributes of image and the expectation of living certain experiences when joining the employer brand- we designed a questionnaire containing a set of items based in existing literature. An exploratory factor analysis revealed the underlying factors of each dimension. We conclude that for the studied profile of candidates an employer brand is attractive if it is as well attractive from a commercial point of view, if it projects a humanized face and promises a stimulant labor experience.

Key words: *Employer branding, employer brand attraction, employer brand image, employer brand experience.*

Clasificación JEL : *M31 y M14*

Del marketing del consumidor al marketing de las personas en las organizaciones

La marca es uno de los activos más valiosos para las compañías. En ella descansan sus principales ventajas competitivas (Madden et. al, 2006). Empresarios y académicos comparten esta afirmación debido al gran número de evidencias que le dan soporte, entre ellas, la devoción que les profesamos los consumidores (Lindstrom, 2009). Las marcas nos atraen y les somos fieles.

Por ello no sorprende el interés que ha despertado, desde el punto de vista académico, la investigación sobre las estrategias de creación de marca –de producto y corporativas– orientadas a aumentar el valor de este activo intangible con el que los consumidores establecemos estrechas e intensas relaciones emocionales (Aaker, 1992, 1996).

Recientemente sin embargo, la literatura sobre branding ha puesto el foco en otro objetivo distinto al del cliente externo. Si aceptamos que el principal cliente de la empresa es el empleado (Edwards, 2010) entonces tiene sentido convertirle en el destinatario de las estrategias de marca, de manera que se sienta atraído, comprometido y fiel a la marca que vive en el seno de la organización.

A esta translación del concepto tradicional de branding al ámbito de las relaciones entre las personas y la organización es a lo que llamamos hoy *employer branding (marca de empleador o marca empleadora)*. Tal y como lo expresan Backhaus y Tikoo (2004) se trata de aplicar los principios del marketing a la dirección de recursos humanos. El término se debe a los investigadores Ambler y Barrow (1996) que definen a la marca empleadora como el “*conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el trabajo e identificados con la organización empleadora*”. Estos autores además le otorgan un papel clave en la gestión, considerándola como la plataforma desde la que se ofrece a los candidatos una ventaja competitiva que la convierta en la marca empleadora más deseada entre las alternativas disponibles.

A pesar de que la investigación sobre *employer branding* es todavía escasa (Edwards, 2010), parece claro que del mismo modo que una reputada marca comercial puede atraer,

comprometer y fidelizar a los consumidores, los objetivos de una marca empleadora son análogos de cara a las personas que forman o podrían formar parte de la organización: atraer talento, desarrollarlo, comprometerlo y fidelizarlo (Barrow y Mosley, 2005; Sullivan, 2004), con la particularidad de que, como afirman Backhaus y Tikoo (2004), la marca empleadora proporciona una determinada oferta de valor que tanto los empleados potenciales como los actuales esperan recibir cuando trabajen para ella y es la más deseada entre todas las alternativas existentes.

Y por extensión, mientras el *branding* orientado al consumidor trata de promover conductas favorables a la empresa, las estrategias de *employer branding* se dirigen a promover conductas relacionadas con el desempeño en el trabajo. Knox y Freeman (2006) atribuyen a la marca empleadora incrementos de la productividad como consecuencia de una mayor implicación de los empleados; Burnman y Zeplin (2009) identifican tres conductas asociadas con marcas empleadoras sólidas: disponibilidad para ayudar, entusiasmo hacia la marca y proactividad; y Merz et al. (2009) en su modelo del Valor de Marca Empleadora apuntan como los efectos del VME están relacionadas con el desempeño: lealtad, disminución de abandono y selección como empleador.

Ahora bien, el fin último de las estrategias de *employer branding* no deja de ser el cliente. Por ello se persigue que los resultados internos se proyectan sobre éste, proporcionándole auténticas experiencias de compra/consumo (Agrawal y Swaroop, 2009). Los empleados, como genuinos embajadores de la marca, potencian las interacciones con el cliente y sus percepciones, construyendo relaciones a largo plazo (Punjaisri y Wilson, 2008). De hecho, los resultados de las investigaciones que ponen en relación la satisfacción de los clientes y de los empleados evidencian que esta conexión no sólo existe, sino que es estrecha (Davies, 2008).

Pero nada de todo esto es posible, si no se parte del talento. En 2011, en España, se invirtió en captación, sólo en internet y suplementos más de 85 millones de euros (datos TMP). Además del coste administrativo que conlleva la tarea de captación, el reto es salir victorioso en la batalla por el talento, es decir, ser capaces de atraer a los mejores, más brillantes y con más capacidad de adaptación e integración en la empresa (Michaels et al., 2001).

Entre las diversas fuentes de talento, los recién licenciados representan un público especialmente atractivo para las empresas por sus ganas de aprender, su permeabilidad a la socialización en las normas y cultura de la empresa y su predisposición positiva hacia la tecnológica (Burke y Hg, 2006). Si se suma a estas características la reducida o nula experiencia laboral, se vuelve más visible el hecho de que los recién licenciados se convierte en un segmento idóneo para ser receptores de los mensaje de las marcas empleadoras. A pesar de ello, desde el punto de vista académico no existe una unidad de criterio respecto a cuáles son los factores para atraer el talento de estos jóvenes, (Collins y Stevens, 2002; Berthon et al., 2005; Collins, 2007; Agrawal y Swaroop, 2009). Incluso, observando la literatura existente y que procede de otras nacionalidades, cabe plantearse si los factores identificados responden a cualquier espacio y/o momento sociocultural de los candidatos, o si por el contrario es preciso adaptar las escalas a la coyuntura cultural y temporal donde actúa la marca empleadora.

En el marco conceptual del *employer branding*, el propósito de la investigación que presentamos es explorar los factores que contribuyen al atractivo de las marcas empleadoras ante los recién licenciados españoles.

Marco teórico: La atracción por la marca

El atractivo de una marca empleadora es el conjunto de beneficios previstos o anticipados por un potencial empleado respecto a un puesto de trabajo en una organización concreta (Berthon et al., 2005).

La aplicación del concepto marca al contexto del reclutamiento laboral es factible porque quienes buscan empleo se enfrentan a una situación similar a la de los consumidores (Cable y Turban, 2003). Ambos desarrollan creencias respecto a los productos o los puestos de trabajo y dichas creencias sirven de base para la toma de decisiones. Así por analogía con la marca comercial, el atractivo que suscita la marca empleadora se relaciona con el conocimiento, y las creencias de lo que ofrece la marca empleadora. Burmann et al. (2009) y Metz, et al. (2009) analizan el conocimiento e imagen de esa marca empleadora; Kumar y Swaroop (2009) los sentimientos asociados a dicho conocimiento; Slaughter et al. (2004) la afinidad entre la imagen de la marca empleadora y la autopercepción del candidato o Berthon et al. (2005) atributos del trabajo/puesto.

Sin embargo, hoy resulta difícil poder desarrollar estrategias de marketing, entre ellas las dirigidas a provocar atracción, sin contemplar la experiencia que espera vivir del consumidor (Brakus, et. al., 2009). Por ello, para explorar el atractivo de la marca empleadora, junto a factores ya analizados como conocimiento de la marca (*brand knowledge*) y su personalidad o imagen (*brand image*), incluimos la experiencia que el candidato anticipa que vivirá con la marca: *brand experience*.

Brand Knowledge: el conocimiento de la marca

El conocimiento es el primer paso hacia la atracción y confirma una exposición previa a la marca (Keller, 1993), que podría después cristalizar en la decisión de pasar a formar parte de la candidatura. Por eso, las marcas empleadoras de éxito se caracterizan por ser populares y notorias, por estar presentes como opción laboral tanto en los candidatos como en las consultoras especializadas en captación de talento (Moroko y Uncles, 2008). Sin embargo, la investigación no revela cuáles son los contenidos que conocen los candidatos españoles sobre las marcas empleadoras para sentirse atraídos por éstas.

Brand Image: la personalidad o imagen de la marca

La imagen de marca es el conjunto de asociaciones soportadas por una marca (Keller, 1998). Esta constelación de asociaciones, desde un punto de vista metafórico, puede considerarse como una personalidad, que individualiza a la marca y la diferencia del resto. Construir la personalidad de la marca empleadora es darle una vida propia capaz de provocar atracción e identificación a través de atributos tangibles o simbólicos (Davies, 2008). Las asociaciones son la base de la diferenciación, principal objetivo de la marca y esencia del branding y para ello, un posicionamiento superior en uno o varios atributos relevantes para el candidato es clave (Keller, 1998). En este sentido, Lievens y Highhouse (2003) observan que en el reclutamiento de candidatos para entidades financieras, los atributos simbólicos de la marca del empleador son más importantes que los instrumentales a la hora de provocar diferenciación.

La habilidad para desarrollar una personalidad propia, coherente con la organización y soportada por beneficios tangibles y simbólicos, es un paso importante en el proceso de construcción de la marca empleadora y en el éxito de su posterior desempeño (Kimpakorn y

Tocquer, 2009). Estudios previos como el de Andersen (2007) ponen en evidencia que la importancia de la imagen de la marca empleadora es variable según sectores –en su caso en el ámbito farmacéutico y de la consultoría es más relevante que en telecomunicación o energía–, en el mismo estudio se observa también que la familiaridad con la imagen de la marca no está relacionada con la reputación de la organización. Resulta por tanto de enorme interés conocer cuáles son los atributos de la personalidad de la marca empleadora más buscados por los candidatos españoles y la importancia que éstos les otorgan.

Brand Experience: la experiencia de vivir la marca

Schmitt (1999), ha dado forma al concepto de experiencia como una respuesta personal y privada ante una estimulación externa que procede del diseño, la identidad, la comunicación o el medioambiente en el que se desarrolla la marca. Las experiencias emergen de muy diversas formas. En la esfera comercial del marketing, las tiendas y el consumo de los productos son los principales proveedores de experiencias (Holbrook y Hirschman 1982), pero en el dominio de las organizaciones, la experiencia es más intensa si cabe, si pensamos que el empleado no interactúa, sino que vive la marca ocho horas cada día. Por eso desde la perspectiva del candidato, la cuestión es la experiencia que va a vivir en la organización. La promesa de esta experiencia es lo que hace que merezca la pena ir a vivir la marca y lo que por tanto debe exhalar una marca empleadora atractiva. Andersen (2007) corrobora esta idea. En su investigación se observa que las experiencias con la marca –como las prácticas en las empresas– tienen más impacto en el atractivo de la marca empleadora que las acciones directas de comunicación.

Basándonos en lo expuesto, proponemos la elaboración de una escala para medir el atractivo de la marca empleadora como concepto tridimensional, de la que presentamos en este trabajo el desarrollo de la dimensionalidad de la misma.

Trabajo empírico: material y método

Nuestro objetivo se centra en el desarrollo de la dimensionalidad de una escala para medir el atractivo de la marca empleadora a partir de las herramientas preexistentes a las que se incorpora la dimensión de la experiencia.

Para ello se diseñó un cuestionario autoadministrado con escalas Likert de 5 posiciones (1= Máximo desacuerdo y 5 = Máximo acuerdo) formado por una batería de ítems pertenecientes a las tres dimensiones propuestas del concepto atractivo de marca empleadora: el conocimiento de la marca, la personalidad o imagen de la marca y la experiencia con la marca. Se emplearon 10 ítems para medir el conocimiento de la marca empleadora basados en los resultados de un estudio cualitativo previo con dos *focus group* de estudiantes de últimos cursos de licenciatura; para medir la imagen de marca se emplearon 22 ítems adaptados de Knox and Freeman (2006) y Davies (2007); por último para medir la experiencia con la marca empleadora se emplearon 16 ítems basados en Brakus et al. (2009) y Berthon (2005). Además se solicitaron los datos de clasificación sociodemográficos de los encuestados.

Los cuestionarios fueron administrados a una muestra de 383 estudiantes de último curso de las licenciaturas de publicidad, periodismo, comunicación audiovisual, LADE y del Máster de Marketing a lo largo del mes de mayo de 2011.

Mediante un análisis factorial de la componente principal con rotación varimax se identificaron los factores subyacentes a cada dimensión del atractivo y se inició el proceso de depuración de la escala eliminándose los ítems con comunalidades inferiores a 0.4.

Resultados

De los 48 ítems iniciales, tras el análisis, la escala se redujo a 32, identificándose las estructuras factoriales que presentamos en la Tabla 1. Los indicadores alfa de Crombach correspondientes a cada factor son en las tres dimensiones satisfactorios ($\alpha > 0.7$)

Tabla 1. Estructura factorial de la escala

	Items	Valores medios	Desv. típica	Cargas factoriales		
CONOCIMIENTO DE LA MARCA EMPLEADORA						
KMO= ,717 Sig. test de Bartlett = ,000 % of variance (69,8%)	Conocimiento interno $\alpha = .76$ F1= 35,7%	<i>Conozco la política de vacaciones</i>	2,34	1,259	,863	
		<i>Conozco el horario de trabajo que voy a tener</i>	2,82	1,324	,857	
		<i>Conozco el sueldo que voy a percibir</i>	2,45	1,146	,790	
	Conocimiento externo $\alpha = .8$ F2=34,1%	<i>Conozco sus marcas comerciales</i>	3,44	1,043	,840	
		<i>Conozco sus principales competidores</i>	3,65	1,111	,813	
		<i>Conozco los países en los que opera</i>	3,24	1,092	,799	
IMAGEN DE LA MARCA EMPLEADORA						
KMO= ,880 Sig. test de Bartlett = ,000 % of variance (66,6%)	Humanidad $\alpha = .82$ F1= 21,1%	<i>Se preocupa por las necesidades de su gente</i>	3,41	,870	,786	
		<i>Es una empresa en la que se concilia vida laboral y personal</i>	3,49	1,055	,750	
		<i>Es una empresa honesta con sus empleados</i>	3,62	,934	,744	
		<i>La remuneración de sus empleados es justa</i>	3,47	,975	,665	
		<i>Trasmite libertad</i>	3,56	,999	,597	
		Poder profesional $\alpha = .79$ F2=18,7%	<i>Es una oportunidad laboral realmente única</i>	3,88	1,053	,766
	<i>Trabajar para ellos supone un orgullo</i>		4,04	,929	,762	
	<i>Tiene buena reputación de marca de empleador</i>		3,88	,924	,698	
	<i>Los valores de la compañía y los míos coinciden</i>		3,74	,975	,655	
	Modernidad $\alpha = .73$ F3= 15,23%		<i>Es una empresa moderna</i>	4,01	,881	,813
			<i>Es una empresa joven y dinámica</i>	3,68	1,026	,739
		<i>Tiene una mentalidad abierta</i>	3,78	,974	,609	
Eficiencia $\alpha = .64$ F4=11,6%	<i>Es una empresa seria</i>	4,26	,839	,816		
	<i>Es una empresa líder en su sector</i>	4,06	,949	,765		
EXPERIENCIA CON LA MARCA EMPLEADORA						

		<i>El trabajo resultara divertido</i>	4,06	1,131	,787
		<i>Creo que disfrutare mientras desempeñe mi trabajo</i>	4,19	,961	,701
		<i>El trabajo será variado</i>	4,06	1,227	,690
	Diversión-acción $\alpha = .833$ F1= 28,3%	<i>La experiencia de trabajar para la compañía será, en general, gratificante</i>	4,19	,987	,617
KMO= ,905		<i>Los beneficios sociales serán atractivos</i>	4,20	1,294	,609
Sig. test de Bartlett = ,000		<i>El lugar de trabajo será agradable</i>	4,31	1,104	,603
		<i>Será una empresa en la que podré desarrollar un trabajo que presente retos</i>	4,22	1,039	,570
% of variance (54,4%)	Relación $\alpha = .817$ F2=26,1%	<i>La comunicación entre directivos y empleados será fluida</i>	4,01	1,276	,799
		<i>El ambiente de trabajo será de compañerismo</i>	4,17	1,214	,723
		<i>Las promociones de los trabajadores atenderán a criterios de justicia</i>	4,15	1,331	,702
		<i>El trato de los directores con los trabajadores será respetuoso</i>	4,22	1,091	,674
		<i>El trato de los directivos será cercano</i>	3,96	1,442	,650

La estructura factorial del conocimiento de la marca revela dos factores que fueron denominados respectivamente: conocimiento interno –aspectos relativos al desempeño como empleador– y conocimiento externo –aspectos relativos al desempeño comercial y público–. La estructura factorial de la imagen o personalidad de la marca empleadora revela cuatro factores denominados humanidad, poder profesional, modernidad y eficiencia. Con relación a la estructura factorial de la experiencia con la marca empleadora, se identifican dos factores que denominamos: diversión-acción –el componente de acción inherente a la experiencia- y la relación que se establece en toda interacción, en este caso con los miembros de la organización.

Discusión

Los resultados obtenidos conducen a las siguientes observaciones. En el conocimiento de los recién licenciados sobre las marcas empleadoras tiene más peso lo que se sabe de la empresa como empleador, que lo que se sabe de la empresa como marca comercial, aunque los candidatos reconocen saber más sobre la vertiente pública y comercial. Desde los resultados se sugiere que el atractivo de una marca empleadora está ligado a su solidez comercial (al menos en marcas dirigidas al mercado masivo), porque muchos de los candidatos han sido primero clientes de la marca. En otras palabras y a pesar de lo distante que puedan ser estos hechos, parece que si se quiere atraer talento, hay que tener satisfecho al cliente, porque entre esos clientes satisfechos pueden estar los futuros empleados.

Con relación a la imagen de la marca es interesante destacar varios aspectos. En primer lugar el orden de los factores, donde la humanidad, entendida como orientación al cuidado de los

empleados, es el de más peso, seguido del poder profesional, la modernidad –un factor con un atractivo sorprendente bajo para el perfil de edad de los candidatos– y por último la eficiencia o solvencia de la organización que refiere a la imagen de un empleador que funciona, serio y competente.

Pero además del orden de los factores, hay que señalar que los ítems que abordaban la responsabilidad social corporativa en su vertiente externa (protección medioambiental y sensibilidad con la sociedad) tuvieron que ser eliminados del análisis por su bajas comunales. Esto es especialmente significativo si nos atenemos a que el principal factor de atractivo es la humanidad, y parece querer decir que para los universitarios, lo atractivo es que las empresas sean buenas con ellos, no necesariamente con el entorno o con los demás.

Por último, respecto a la dimensión de la experiencia pueden destacarse varias cuestiones. Recordamos que esta dimensión no se refiere a una experiencia real vivida por los candidatos sino a una expectativa, a lo que esperan vivir. Y en este sentido, lo que más atrae es la expectativa de un trabajo divertido, variado y gratificante. De acuerdo con el concepto experiencial de Brakus et al., (2009), estos ítems apuntan a la parte de acción que hay en muchas experiencias. Llama la atención la presencia del ítem: “el lugar de trabajo será agradable” que de todo el cuestionario es el que presenta una media más alta (4,31), y revela la importancia de los aspectos sensoriales (noción asumida hoy en el sector del consumo) también en la creación de experiencias laborales. El segundo factor agrupa un conjunto de ítems unidos en torno al concepto relación y proximidad, ya sea con los compañeros como con los superiores. La tendencia al *claning* emerge también en el contexto del *employer branding*. Por tanto, una marca empleadora atractiva deberá proyectar la expectativa de una experiencia laboral divertida, relacional y que tenga lugar en un entorno físico agradable.

Conclusiones y limitaciones

La investigación realizada representa un primer paso en la construcción de una escala para medir el atractivo de una marca empleador, obteniéndose de la estructura factorial, el peso relativo de cada dimensión ante el segmento de candidatos formado por los recién licenciados. Existen precedentes en la literatura con similares intenciones (Berthon et al. 2005; Burmann et al. 2008; Kumar y Swaroop, 2009; Merz et al. 2009, Andersen, 2007) aunque en ninguno de estos trabajos se contemplaba la experiencia como una fuente potencial de atractivo.

Con relación a los estudios precedentes, los resultados de este trabajo en cierto modo podrían interpretarse como una descripción de los rasgos de la generación de la que proceden, algo que ya ha sido apuntado por Slaughter et al. (2004).

Este trabajo no está exento de ciertas limitaciones entre las que hay que señalar las propias de toda la investigación basada en medidas auto-reportadas por los encuestados, así como las limitaciones de la muestra, procedente de un grupo de licenciaturas, donde los encuestados podrían tener grados de talento variable.

Sería deseable realizar otro estudio con un perfil de candidatos similar pero que abarque un espectro más amplio de orientaciones profesionales con el objeto de estudiar si las diferencias observadas por Andersen (2007) en Dinamarca se repiten entre los recién licenciados españoles.

En este sentido las futuras líneas de investigación se podrían dirigir a profundizar en el estudio de los factores relacionados con el atractivo de la marca empleadora en diferentes profesiones así como a lo que acontece una vez que el candidato ha pasado a formar parte de la empresa y por tanto a la medición del lazo emocional que establece el empleado con la marca empleadora

Referencias

- AGRAWAL, R.K. y SWAROOP, P. (2009): "Effect of Employer Branding Image on Application Intentions of B-School Undergraduates", *The Journal of Business Perspective*, Vol.13, No.13, pp.41-49.
- AMBLER, T. y BARROW, S. (1996): "The Employer Brand", *Journal of Brand Management*, January, No.4, pp. 185-206.
- ANDERSEN, K. (2007): *Workplace reputations: Lessons from Scandinavia*, Paper presented to the 11th Annual Conference of the Reputation Institute, Norwegian School of Management, Oslo, June 1-3rd.
- BRAKUS, J.J., SCHMITT, B. y ZARANTONELLO, L. (2009): "Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. May, pp. 52-68
- BERTHON, P, EWING, M. y HASH, L.L. (2005): "Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness In Employer Branding", *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 2, pp. 151-172.
- BURKE, R.J. y NG, E. (2006): "The Changing Nature of Work And Organizations: Implications For Human Resource Management", *Human Resource Management Review*, Vol.16, No. 2, pp. 86-94,
- BURMANN, C. y ZEPLIN, S. (2009): "Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis", *Journal of Brand Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 264-284.
- CABLE, D.M. y TURBAN, D.B. (2003): "The Value of Organizational Perspective", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33, pp. 2244-66.
- COLLINS, C. y STEVENS, C.K. (2002): "The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No. 6, pp. 1121-1133.
- COLLINS, C.J. (2007): "The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, pp. 180-190.
- DAVIES, G. (2008): "Employer Branding And Its Influence On Managers", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 5/6, pp. 667 – 681.
- EDWARDS, M. R. (2010): "An Integrative Review Of Employer Branding And OB Theory", *Personnel Review*, Vol. 39, No. 1, pp. 5-23.
- HOLBROOK, M. B. y HIRSCHMAN, E.C. (1982): "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun", *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, September, pp. 132-40.
- KELLER, K. L. (1993): "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 1-22.
- KELLER, K. L. (1998): *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- KIMPAKORN, N. y TOCQUER, G. (2009): "Employees' Commitment To Brands In The Service Sector: Luxury Hotel Chains In Thailand", *The Journal of Brand Management*, Vol. 16, Jul-Aug, pp. 532-544
- KNOX, S. y FREEMAN, C. (2006): "Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, July, pp. 695 – 716.
- LIEVENS, F. y HIGHHOUSE, S. (2003): "The Relation of Industrial and Symbolic Attributions a Company's Attractiveness as an Employer", *Personal Psychology*, Vol. 56, No. 1, pp.75-102.
- LINDSTROM, M. (2009), *Buyology*, Random House Business Books.

MADDEN, Th. J., FEHLE, F. y FOURNIER, S. (2006): "Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, pp. 224-35.

MERZ, M., HERBST, U. y YAVUZ, O. "Measuring Employer Brand Value", *Proceedings of the EMAC Conference*, 2009.

MICHAELS, E., HANDFILED-JONES, H. y AXELROD, B. (2001): *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston.

MOROKO, L. y UNCLES, M. (2008): "Characteristics Of Successful Employer Brands", *Journal of Brand Management*, Vol. 16, No.3, pp. 160-175.

PUNJAISRI, K. y WILSON, A. (2008): "Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 407-424

SCHMITT, B. H. (1999): *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. New York: The Free Press.

SLAUGHTER, J.E., ZICKAR, M.J., HIGHHOUSE, S. AND MOHR, D.C. (2004): "Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 85-102.

TMP www.tmpwspain.es Consultada el 10 de enero de 2012.