

Construyendo confianza de adentro hacia afuera: La interacción entre la marca empleadora y la reputación corporativa

Building Trust from the Inside Out: The Interplay of Employer Branding and Corporate Reputation

Luis M. Romero-Rodríguez¹ | [ORCID ID](#)
luis.romero@urjc.es

Universidad Rey Juan Carlos, España

Bárbara Castillo-Abdul² | [ORCID ID](#)
barbara.castillo@udit.es

Universidad de Diseño, Innovación y Tecnología (UDIT), España
Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador

Recepción: 11/01/2025 Revisión: 14/04/2025 Aceptación: 28/07/2025 Publicación: 30/07/2025
<http://dx.doi.org/10.5783/revrrpp.v15i29.881>

Resumen

La reputación corporativa es una evaluación colectiva *multistakeholder* de la capacidad que tiene una organización para cumplir con las expectativas-valor de sus públicos. Este concepto basado en percepciones y experiencias está intrínsecamente ligado a la cultura y al comportamiento corporativo, siendo ambos activos intangibles que nacen desde la organización hacia afuera. Aquí radica la importancia de las estrategias de marca-empleadora como definidora de la materia prima con la que se comienza a edificar la reputación extramuros. En esta investigación se analizan las metodologías, dimensiones, indicadores, variables y perfiles de participantes utilizados por los principales monitores y rankings de *employer branding*. Se emplea un enfoque cualitativo, bajo la técnica del análisis de contenido por codificación elemental de diseño documental y alcance descriptivo-explicativo. La muestra incluyó tres monitores de marca empleadora: Merco Talento, Great Place to Work, e Inc.'s Best Workplaces. Del análisis y posterior codificación emergieron un total de 8 dimensiones, organizadoras de 16 indicadores y 95 variables que se evalúan de las organizaciones por parte de estos monitores y rankings, con cierto nivel de acuerdo entre ellas. Sin embargo, existe una divergencia importante en cuanto a las metodologías y los participantes que intervienen en su evaluación, sobre todo en lo relativo al libre acceso a las fichas técnicas y la transparencia de sus métodos e instrumentos.

Palabras clave: relaciones públicas, comunicación estratégica, imagen corporativa, recursos humanos, relaciones laborales.

¹ Luis M. Romero-Rodríguez es Profesor en la Universidad Rey Juan Carlos, España. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3924-1517>. Contacto principal para correspondencia editorial.

² Bárbara Castillo-Abdul es Profesora en la Universidad de Diseño, Innovación y Tecnología (UDIT) y *Visiting Faculty* en el ESAI Business School, Universidad Espíritu Santo, Ecuador. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3711-1519>

Abstract

Corporate reputation is a collective, multistakeholder evaluation of an organization's ability to meet the value expectations of its publics. This concept, rooted in perceptions and experiences, is intrinsically linked to corporate culture and behavior, both of which are intangible assets that originate within the organization and extend outward. The importance of employer branding strategies lies in their role as the foundational elements upon which external reputation is built. This study examines the methodologies, dimensions, indicators, variables, and participant profiles used by the main monitors and rankings of employer branding reputation. A qualitative approach is employed, utilizing content analysis through elemental coding with a documentary design and descriptive-explanatory scope. The research focuses on analyzing the methodologies, dimensions, indicators, variables, and participant profiles used by the primary employer branding reputation monitors and rankings. The study adopts a qualitative approach, employing content analysis through elemental coding. The sample includes four prominent employer branding monitors: Merco Talento, Great Place to Work, and Inc.'s Best Workplaces. The selection of these monitors was based on their recognition and influence in the field of employer branding. Data collection involved a rapid survey of communication directors, senior consultants, and academics to identify the most relevant monitors. The analysis aimed to uncover the dimensions, indicators, and variables evaluated by these monitors and to compare their methodologies and transparency levels. The analysis and subsequent coding revealed a total of eight dimensions, organizing 16 indicators and 95 variables evaluated by these monitors and rankings. The dimensions identified include quality of work life, employer brand perception, internal reputation, commitment and trust, communication and clarity, organizational climate, workforce composition, and rotation and stability. Each dimension encompasses various indicators and variables that reflect different aspects of employer branding and corporate reputation. For instance, the quality of work life dimension includes indicators such as salary and benefits, professional development, and employee well-being. The employer brand perception dimension covers aspects like external perception, environmental impact, and talent attraction. Despite some level of agreement among the monitors regarding the dimensions and indicators, significant divergence exists in their methodologies and the participants involved in the evaluation process. Merco Talento, for example, employs a multistakeholder approach, gathering data from various internal and external stakeholders, including employees, HR directors, and external experts. In contrast, Great Place to Work and Inc.'s Best Workplaces primarily rely on employee surveys, focusing on internal perceptions. This methodological divergence highlights the varying degrees of comprehensiveness and stakeholder inclusion among the monitors. The findings underscore the complexity and multifaceted nature of employer branding and corporate reputation. The identified dimensions and indicators provide a comprehensive framework for understanding how organizations are evaluated in terms of their employer branding efforts. However, the methodological differences among the monitors raise questions about the comparability and reliability of their rankings. The lack of transparency in some monitors' methodologies further complicates this issue, as it limits the ability to critically assess and compare their evaluations. The study also highlights the importance of transparency and methodological rigor in the evaluation of employer branding. Monitors like Merco Talento, which provide detailed methodological information and involve multiple stakeholders, offer a more holistic and credible assessment of employer branding. In contrast, monitors that rely solely on employee surveys may provide a narrower perspective, potentially overlooking important external

stakeholder views. In summary, this study provides valuable insights into the evaluation of employer branding and corporate reputation, highlighting the need for comprehensive, transparent, and multistakeholder approaches. By addressing these issues, organizations can better understand and improve their employer branding efforts, ultimately enhancing their overall corporate reputation.

Keywords: public relations, strategic communication, corporate image, human resources, labor relations.

Sumario

1. Introducción. 1.1. La reputación como proceso endógeno y *employer branding* 1.2. Monitores de reputación corporativa de marca-empleador 2. Materiales y método. 3. Resultados. 3.1. Metodología declarada por los monitores de employer branding. 3.2. Variables de employer branding según los monitores de reputación corporativa. 3.3. Participantes que intervienen en la evaluación de la reputación del employer branding. 3.4. Interacción entre marca-empleador y reputación corporativa según los monitores. 4. Discusión y conclusiones. 5. Referencias.

Summary

1. Introduction. 1.1. Reputation as an internal process and employer branding 1.2. Employer-brand corporate reputation monitors 2. Materials and methods. 3. Results. 3.1. Methodology declared by employer branding monitors. 3.2. Employer branding variables according to corporate reputation monitors. 3.3. Stakeholders involved in the evaluation of employer branding reputation. 3.4. Interaction between employer-employer branding and corporate reputation according to the monitors. 4. Discussion and conclusions. 5. References.

1. INTRODUCCIÓN

La reputación corporativa es una evaluación colectiva de la capacidad que tiene una organización de cumplir con las expectativas-valor de sus *stakeholders* (Romero-Rodríguez, 2020). De este concepto hay que extraer que, al ser una estimación social, es un concepto actitudinal fundamentado en las percepciones y experiencias de los públicos de interés (Barnett *et al.*, 2006; Chun, 2005; Veh *et al.*, 2019), intrínsecamente ligado a la imagen y la identidad corporativa (Walker, 2010). Además, se debe entender que la reputación es *multi-stakeholder*, es decir, es un constructo social más o menos homogéneo y estructural en la audiencia corporativa, distinto a la imagen que puede ser coyuntural y examinable en un público objetivo determinado de manera particular.

A pesar de que desde sus inicios la reputación corporativa ha sido un activo intangible muy difícil de identificar y medir dada la complejidad social de su propia comprensión teórico-práctica multifactorial, varios investigadores (*v.gr.* Martín de Castro *et al.*, 2006; Melo & Garrido-Morgado, 2012) la han dividido con fines metodológicos en dos facetas: la reputación empresarial, referida a los resultados de la empresa y su presencia en el mercado -es decir, su robustez perceptiva ligada a aspectos económicos - y la reputación social, concerniente a las prácticas éticas de la organización, su responsabilidad social y su gobierno corporativo. Mientras la primera es muy importante para algunos públicos financieros como inversionistas, bancos, accionistas y la competencia, la segunda cada vez va ganando más terreno en

stakeholders estratégicos como clientes, grupos de presión, comunidades del entorno y público interno.

Construir y mantener una reputación corporativa positiva requiere de un enfoque estratégico que integre la gestión de intangibles de reputación -como imagen, identidad, sentido de pertenencia y vinculación, cultura corporativa, comportamiento corporativo, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), *corporate compliance*, entre otras- (Dowling & Moran, 2012) en el núcleo de la estrategia empresarial (Schreiber, 2002), centrada en el fomento de excelentes relaciones con los *stakeholders* y moldeando una marca corporativa fuerte (Highhouse *et al.*, 2009; Tiong, 2022). Alineando estos elementos, las organizaciones pueden crear una reputación sostenible y creíble ante la opinión pública que proporcione una ventaja competitiva auténtica, sólida y perdurable.

1.1. La reputación como proceso endógeno y el *employer branding*

Como todo esfuerzo perceptivo y comunicacional, la reputación es un activo que tiene su origen «dentro» de la organización, pues resultaría imposible entender que una entidad tenga mala reputación, cultura, imagen, identidad a lo interno, y una reputación intachable a lo externo.

Así pues, por un lado, la reputación tiene su génesis en la estrategia corporativa y la filosofía de gestión diseñada desde la alta gerencia, y por el otro, es dependiente del comportamiento organizacional, que no es más que la traducción factual de la cultura, los valores y la identidad corporativa en la interacción con los distintos *stakeholders* (Hamidi *et al.*, 2023). En este sentido, la reputación corporativa es por antonomasia endógena, aunque se exterioriza en el constante intercambio relacional y comunicativo con los diferentes actores y se verifica en la credibilidad que tiene una entidad para cumplir con la expectativa-valor que tiene de ella cada *stakeholder* (Barnett *et al.*, 2006; Chun, 2005; Veh *et al.*, 2019).

Esa construcción de confianza «de adentro hacia afuera» se inicia atendiendo a la premisa de que el público interno es el primer *stakeholder* al que se debe atender (Frare & Beuren, 2021; Charvát-Janechová & Bednárík, 2023), pues el *engagement*, el sentido de pertenencia, la identificación corporativa, la filosofía de gestión y los valores compartidos entre los miembros de la organización hacia la entidad, afecta de manera directa al comportamiento organizacional y la imagen proyectada (Romero-Rodríguez, 2020), *ergo* la cimentación perceptiva de la reputación extramuros.

Una de las tendencias empresariales que mayor interés está teniendo en los últimos años para construir una reputación corporativa sólida en el público interno es la marca-empleador [*employer branding*] (Reis *et al.*, 2021), herramienta de atracción y retención del talento centrada en la creación de un lugar de trabajo deseable, saludable y de bienestar, y en el fomento de un contrato tácito entre organización y talento (Dabirian, 2021), de reconocimiento mutuo de intereses, necesidades y limitaciones, lo que conlleva a un aumento de la satisfacción y la lealtad de los trabajadores (Romero-Rodríguez & Castillo-Abdul, 2024), y a una mejor reputación como entidad empleadora (Ahamad *et al.*, 2022; Rana *et al.*, 2021), lo que a su vez determina su capacidad de atracción y retención del talento.

Además de ello, el *employer branding* o marca-empleador fomenta el compromiso organizacional, el sentido de pertenencia y mejora la cultura corporativa, aumenta la productividad y la innovación, optimiza la calidad del trabajo, consolida el estatus de la

empresa frente a sus competidores y en el sector, y establece una ventaja competitiva de imagen de marca asociada.

Sin embargo, el interés por el *employer branding* no ocurre únicamente por mejorar la reputación de la organización como marca-empleadora. En el último lustro postpandemia, especialmente marcado por el cambio de muchas modalidades de trabajo a sistemas híbridos y remotos (Mesquita *et al.*, 2021), un sinnúmero de empresas internacionales y deslocalizadas comienzan a buscar talento cualificado más allá de sus fronteras, creando en algunos países una crisis de empleabilidad, sobre todo en ciertas profesiones y cualificaciones³.

Asimismo, el cambio de la co-presencialidad a otras modalidades de trabajo -híbridos y remotos- con menor interacción informal impactó la cultura corporativa de muchas entidades, haciéndola más endeble, aminorando el sentido de pertenencia por la propia desconexión relacional y comunicacional (Romero-Rodríguez & Castillo-Abdul, 2023), generando mayores tasas de rotación debido a la merma del sentido de pertenencia y vinculación emocional con las entidades.

Además, el incremento del absentismo laboral, especialmente por causas relacionadas con el trabajo (como ansiedad, depresión, estrés o *burn-out*)⁴, por el mero coste económico y de oportunidades de negocio que ello significa, ha hecho necesario implementar estrategias de *employer branding* para cuidar con especial recelo el *mood* interno, basado en el clima laboral, los estilos gerenciales, las políticas de comunicación interna, las compensaciones por el esfuerzo -entre las que cabe el salario económico y el salario emocional-, el cumplimiento de las expectativas laborales y empresariales y, por supuesto, las maneras de afrontar sugerencias y resolver crisis y conflictos socio-laborales.

En esta línea, las empresas con mejor reputación valoran el papel clave que tiene la comunicación interna y consideran que esta influye positivamente en sus activos intangibles (Dortok, 2006). A su vez, la comunicación interna puede reforzar la marca-empleadora centrándose en las cualidades comunicativas, escuchando a los miembros de la organización, manteniendo la capacidad de respuesta e interacción, proporcionando retroalimentaciones y eligiendo los canales de comunicación adecuados (Foreman & Argenti, 2005; Santos *et al.*, 2023), lo que se traduce en una mayor confianza y compromiso de los miembros de la organización y, en consecuencia, conducirán a una reputación interna más positiva.

Asimismo, el liderazgo auténtico desempeña un papel fundamental a la hora de alimentar el sistema de comunicación interna transparente de la organización, dando forma a la reputación de la marca-empleadora. Las prácticas cotidianas de comunicación transparente de una organización, caracterizadas por la sustancialidad de la información, la responsabilidad y la participación de los miembros de la entidad, contribuyen en gran medida a que éstos evalúen positivamente a la organización (Men, 2014), más aún en un ecosistema digital en el que

³ La denominada «crisis de talento» en competencias y áreas específicas (generalmente vinculadas a las tecnologías emergentes) también tiene raíces estructurales, exacerbada por aspectos demográficos. El [Índice Anual de Desajuste de Talento de Manpower](#) revela que, en 2024, un 75% de las empresas en todo el mundo tienen dificultades para cubrir vacantes esenciales (Acceso el 08-12-2024).

⁴ Según el [informe de Randstad](#) del primer trimestre de 2024, casi un millón y medio de españoles no acudieron a sus puestos de trabajo, duplicándose en la última década la tasa de absentismo por incapacidad temporal.

cualquier persona puede exponer públicamente sus comentarios -incluso de forma anónima- en portales especializados como GlassDoor o TrustPilot.

En una reciente investigación de Romero-Rodríguez y Castillo-Abdul (2024) se identificaron tres macro-dimensiones del *employer branding* compuestas por 9 estrategias de comunicación interna que organizan, a su vez, 103 variables bajo la filosofía del *Happiness Management* (Figura 1).

Figura 1. Dimensiones y estrategias de la comunicación interna desde la perspectiva del *employer branding*



Fuente: Elaboración propia a partir de la traducción de Romero-Rodríguez & Castillo-Abdul (2024)

En el estudio de marras (*op. cit.*) queda patente que el *employer-branding* es multivariable, al igual que lo es la reputación, y que este se puede organizar en dimensiones en función del cuidado del entorno, la formación de personalidad positiva de los miembros de la organización y las experiencias emocionales que ocurren durante la jornada laboral. Estas macro-variables son abordadas por estrategias de comunicación interna, y a su vez estas se subdividen en tácticas específicas, algo que los monitores más importantes de reputación corporativa ya han ido incorporando en sus instrumentos.

1.2. Monitores de reputación corporativa de marca-empleador

Los monitores de reputación corporativa son instrumentos de evaluación de distintas variables que se consideran en la reputación de una organización con el fin de otorgarles una ponderación (*rating*) y generar un orden, tabla de liderazgo o ranking (Romero-Rodríguez, 2020). En la actualidad, existen varios monitores de reputación corporativa reconocidos como el Global RepTrak del Reputation Institute (Estados Unidos), el World's Most Admired Companies de la revista Fortune (Estados Unidos), el World's Most Respected Companies de

la revista Barron's (Estados Unidos) o el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS) de España, pero con presencia en varios países iberoamericanos.

Aunque según el Key Monitor del Corporate Excellence–Centre for Reputation Leadership, en la actualidad existen más de 1500 monitores de reputación en el mundo, de los cuales 667 están en Europa, 587 en América, 158 en Asia-Pacífico, 98 en África y 273 son deslocalizados o globales⁵, son muy pocos los que cuentan con reconocimiento y estatus. De hecho, los monitores y rankings suelen ser criticados desde el sector empresarial y académico por su ausencia de transparencia y metodología científica, injusticia en las mediciones e insuficiencia de variables y constructo teórico sólido. A pesar de las críticas, siguen siendo noticia y una fuente más o menos confiable del estado de distintas organizaciones, usualmente aquellas con mayor presencia pública y posicionamiento en el mercado laboral.

En este sentido, teniendo en cuenta que la reputación corporativa es un constructo *multi-stakeholder*, es decir, que debe evaluarse desde las percepciones de sus distintos públicos objetivos, existen actualmente monitores que se centran en evaluar la marca-empleadora desde la perspectiva de los empleados, directivos, exempleados y prospectivos trabajadores, es decir, monitores de *employer branding*. Los más reconocidos en términos generales por su recorrido histórico son: Great Place to Work, Top Work Places de USA Today, Fortune 100 Best Companies to Work For, Inc.'s Best Workplaces y, más centrado en España e Iberoamérica, Merco Talento. Sin embargo, no se ha evidenciado en la literatura científica examinada una investigación que explore las fortalezas y debilidades de las metodologías utilizadas por estos monitores, ni tampoco que exploren qué variables del *employer branding* son tomadas en consideración por estos para evaluar su reputación.

2. MATERIALES Y MÉTODO

La presente investigación tiene como objetivo analizar las metodologías, variables y perfil de participantes/encuestados/entrevistados que utilizan los principales monitores y rankings de reputación de *employer branding*, con el fin de poder identificar áreas de mejora o lagunas teórico-prácticas y, en función de los datos cualitativos compilados, realizar un análisis de contenido cualitativo de codificación elemental (Saldaña, 2013) con alcance descriptivo (Miles et al., 2014). De esta manera, surgen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la metodología que utiliza cada monitor de *employer branding*?
2. ¿Qué variables o dimensiones de la reputación corporativa considera cada monitor para la evaluación o la formulación de su investigación?
3. ¿Quiénes son los participantes que intervienen en la evaluación de la reputación del *employer branding*?

La disposición metodológica de esta investigación comprende un enfoque cualitativo, de diseño documental y alcance descriptivo y explicativo (Denny & Weckesser, 2022), buscando dar respuesta a preguntas conceptuales (Gil, 2023).

Para la definición de la muestra, compuesta por los rankings, certificados y monitores de intangibles de *employer branding*, se realizó un sondeo o encuesta rápida (Arroba, 2000) a un total de 7 directivos de comunicación o afines de organizaciones de distinta naturaleza (sanitaria, restauración, transporte y logística, ingeniería e infraestructuras, educación, ONG e

⁵ Disponible en: <https://www.key-monitor.com/> (Acceso el: 21-11-2024).

institución pública), 5 directivos o niveles *senior* de consultoras de relaciones públicas y comunicación, y a 11 profesores-investigadores de relaciones públicas y/o comunicación corporativa con al menos 10 años de experiencia, totalizándose 23 participantes. Esta encuesta rápida se desarrolló por mensaje *InMail* de la red social LinkedIn entre el 16 y el 19 de noviembre de 2024, y consistía en una sola pregunta: ¿Cuáles consideras que son los monitores, rankings, *ratings* o certificaciones de reputación de marca-empleador (*employer branding*) más referentes en la actualidad (puedes mencionar hasta 3)? Los resultados fueron los siguientes (Tabla 1):

Tabla 1. Muestra de monitores más referentes de *employer branding*⁶

Monitor	Resultado (f)	Web
Merco Talento	21	https://www.merco.info/es/ranking-merco-talento
Great Place to Work*	19	https://greatplacetowork.es/
100 Best Companies to Work For**	7	https://fortune.com/ranking/best-companies/
Inc.'s Best Workplaces	6	https://inc-bestworkplaces.secure-platform.com/a
Best Global Brands***	2	https://interbrand.com/best-brands/

Fuente: Elaboración propia

La muestra queda así compuesta por tres monitores de intangibles de marca-empleadora, de los cuales uno (Merco Talento) es español con presencia en varios países de Iberoamérica, mientras que los restantes son estadounidenses. En esta muestra no se consideran tampoco monitores o listados por área específica (como *Best Workplaces in Health Care* o *Best Workplaces in Technology*), ni tampoco por colectivos específicos (como *Best Workplaces for Women*, *Best Workplaces for Millennials* o *Best Workplaces for Parents*).

El procedimiento que se siguió para analizar documentalmente cada monitor de intangibles inició con el acceso a su web en busca de la declaración metodológica (ficha técnica, metodología, informe de verificación, preguntas de investigación, entre otras). Esta búsqueda se realizó por dos investigadores de manera independiente, del 18 de noviembre al 8 de diciembre de 2024. En los casos que no se encontraba dicha documentación en abierto, se solicitó por correo a la organización responsable del monitor. Una vez obtenida la información, se sistematizó en una tabla de variables, con el objetivo de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

En este sentido, se busca determinar la metodología utilizada por cada monitor, las variables o dimensiones de *employer branding* que se utilizan en esta para la medición de los intangibles, y los participantes que intervienen en la evaluación de las entidades. Esta tabla, a su vez, permitirá comparar las diferentes aproximaciones, dimensiones e indicadores que utilizan los monitores para sus estudios y, por último, poder entender de qué manera vinculan estos monitores las variables de marca-empleador a la reputación corporativa.

⁶ *Great Place to Work tiene presencia en muchos países, pero se considerará a los fines de la presente investigación su filial española. ** No se considerará en este estudio el 100 Best Companies to Work For porque es un informe que replica anualmente los resultados de Great Place to Work en Estados Unidos. ***El Best Global Brands obtiene un buen resultado, pero no se considerará en la muestra a estudiar debido a que no es un monitor de intangibles de employer-branding.

3. RESULTADOS

3.1. Metodología declarada por los monitores de *employer branding*

Se entiende por metodología la declaración del conjunto de técnicas, procedimientos y herramientas que utiliza el monitor para medir, analizar y/o evaluar la percepción que tienen los *stakeholders* sobre una organización. Como un ejercicio de transparencia y, sobre todo, de soporte de la investigación del monitor o ranking, se entiende que debe existir en las webs toda la información necesaria para avalar y garantizar la objetividad y pertinencia de los resultados obtenidos.

Merco Talento cuenta con una sección de documentos de soporte⁷ entre los que emergen la ficha técnica del estudio, la metodología y el informe de verificación (auditado por KPMG de acuerdo con la norma ISAE 3000), y los resultados de la investigación en abierto. Para el estudio de 2023 declaran haber realizado envío selectivo de cuestionarios a múltiples *stakeholders* con el objetivo de analizar la marca empleadora, entre septiembre y noviembre de 2023. A cada uno de estos 9 *stakeholders* se les envió una encuesta o se les realizó una entrevista estructurada distinta, en función de sus intereses o expectativas-valor.

Great Place to Work explicita su metodología directamente en el informe⁸. En su estudio de 2024 utilizaron las conclusiones obtenidas tras evaluar a 423 compañías en 2023 a través de su encuesta *Trust Index*, que contiene 60 preguntas cerradas que se responden con una escala de frecuencia y busca medir las relaciones de los empleados con sus superiores, con sus compañeros y con la organización en torno a cinco dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. Es importante remarcar que, a diferencia de Merco, esta encuesta no es *multistakeholder*, sino que se centra en los trabajadores como unidad de información.

Para complementar el análisis, Great Place to Work incluye dos preguntas con escala de respuesta especial que permiten analizar, por un lado, la confianza en el equipo directivo y, por el otro, la frecuencia con las que los miembros de la organización pueden promover nuevas y mejores formas de hacer su trabajo. Por último, dos preguntas abiertas completan la recogida de información desde un punto de vista cualitativo, para evaluar las fortalezas y áreas de mejora que perciben los empleados, y sus propuestas para abordarlas. De esta manera, el análisis no se queda solo en lo cuantitativo para fijar una tabla de posiciones, sino que también le sirve a cada entidad para tener una retroalimentación más explicativa.

Según la información de un dossier compartido por Great Place to Work para la realización de la presente investigación, se explica que su encuesta (*Trust Index*) puede aplicarse en las organizaciones a través de una herramienta propia denominada *Emprising*, que permite además incluir preguntas personalizadas, datos demográficos y generar informes automáticos tras el cierre de la encuesta. Asimismo, indican que para obtener la certificación de Great Place to Work -válida por 12 meses- las organizaciones necesitan obtener al menos 65% o más en la encuesta *Trust Index*.

⁷ Disponible en línea en: <https://www.merco.info/es/ranking-merco-talento> (Acceso el 21-11-2024).

⁸ Disponible en línea en: <https://greatplacetowork.es/wp-content/uploads/2024/05/Informe-Completo-Great-Place-To-Work-2024.pdf> (Acceso el 21-11-2024).

Por último, es importante destacar que Great Place to Work tiene distintas categorías que varían en función de cada año natural, por ejemplo: Best Workplaces España, Best Workplaces en Tecnología, Best Workplaces Málaga y Best Workplaces Asturias (los dos últimos, realizados en 2023)

Por su parte, Inc.'s Best Workplaces también es una encuesta mono-stakeholder -denominada *Quantum Workplace Best Places to Work-*, centrada en las percepciones y opiniones de los empleados, al igual que el *Trust Index* de Great Place to Work. La metodología de este monitor está declarada en su web⁹, y también exponen en la sección de recursos las preguntas de su cuestionario¹⁰.

A diferencia con los monitores anteriores, Inc.'s Best Workplaces establece inicialmente una declaración filosófica de lo que se debe entender hoy en día por “best workplace”, lo que podría dar una idea de su fundamento teórico o de sus límites de análisis, indicando, por ejemplo:

Not that long ago, the term “best workplace” might have called to mind an open-office design with a stocked fridge and mindfulness pods. But now that work is remote for many firms, “best workplaces” means having the best company culture, whether a team operates in a physical or a virtual facility.

Inc. Best Workplaces awards the company cultures that thrive in the face of adversity. Cultures that redefine the workplace and continue to enrich it. Cultures that foster employee growth and advancement at all levels. Cultures that make their company truly worthy of being named one of Inc.'s Best Workplaces.

Centrándonos en el aspecto puramente metodológico, Inc.'s Best Workplaces hace una diferenciación de rankings por categorías para evitar vicios de comparativas. Estas categorías son (Tabla 2):

Tabla 2. Categorías específicas del Inc.'s Best Workplaces

Ámbito	Categorías
Años en el negocio	En crecimiento (0-4 años)
	Excelencia establecida (5-14 años)
	Impacto duradero (más de 15 años)
Rango de ingresos	Ligero y eficaz (por debajo de US\$ 5M)
	Prósperos (US\$5-50M)
	Robusta y poderosa (más de US\$ 50M)
Número de empleados	Nano (5-9 empleados)
	Micro (10-49 empleados)
	Media (50-99 empleados)
	Mediana-Grande (100-499 empleados)
	Extra Grande (más de 500 empleados)
Región	Atlántico medio (Mid-Atlantic)
	Centro-oeste (Midwest)
	Noreste (Northeast)
	Pacífico (Pacific)
	Montañas rocosas (Rocky Mountain)
	Sureste (Southeast)
Suroeste (Southwest)	

Fuente: Elaboración propia a partir de *Inc.'s Best Workplaces*

⁹ Disponible en: https://inc-bestworkplaces.secure-platform.com/a/organizations/main/home#How_It_Works (Consulta: 22-11-2024).

¹⁰ Disponible en: <https://assets.swoogo.com/uploads/4652174-673e24d69e41e.pdf> (Consulta: 22-11-2024).

Además de estas 18 categorías recogidas en 4 ámbitos, el *Inc.'s Best Workplaces* cuenta con una categoría separada denominada «Editors' List» que, según declaran, está evaluada únicamente por los editores del monitor y solo ingresan las compañías con muy buena opinión de sus empleados. En este caso, para las organizaciones que se postulan a esta categoría la encuesta cuenta con dos preguntas extraordinarias a las declaradas en su instrumento (ver Tablas 5 y 6).

3.2. Variables de *employer branding* según los monitores de reputación corporativa

Las variables de *employer branding* son aquellos elementos perceptivos sobre la organización por parte de los *stakeholders* analizados en cada monitor y que dan forma a su análisis. En el caso de Merco, este cuenta con distintas variables medidas por cada uno de los 9 *stakeholders* y 2 fuentes de información que considera en su monitor especializado Merco Talento.

Tabla 3. Dimensiones e indicadores de *employer branding* para Merco Talento

Dimensión	Variabes / Indicadores
Calidad Laboral	Salario coherente con la función desempeñada / Buena retribución y beneficios
	Desarrollo profesional, promoción interna y meritocracia
	Motivación y reconocimiento
	Buena relación con mandos inmediatos / Buen ambiente de trabajo
	Conciliación personal, laboral, beneficios sociales, flexibilidad y teletrabajo
	Formación y desarrollo profesional
	Ofrece importantes retos laborales y profesionales
	Salud, bienestar y salario emocional
Marca empleadora	Empresa perteneciente a sector atractivo para trabajar
	Empresa admirada por sus valores, gestión y resultados
	Empresa preocupada por el impacto medioambiental y por contribuir a la sociedad
	Empresa que atrae talento en los ámbitos laboral y educativo
	Empresa recomendada por los que tienen experiencia o conocimiento de ella
	Empresa acreditada y reconocida como buen empleador por entidades independientes
Reputación interna	Valores éticos y profesionales de la empresa
	Favorecer la igualdad de oportunidades (género, edad, discapacidad, nacionalidad, orientación sexual...)
	Directivos profesionales con buena reputación
	Identificación de los trabajadores con el proyecto empresarial
	Orgullo de formar parte de la empresa
	Estabilidad en el empleo y baja tasa de rotación y absentismo
	Felicidad de los empleados

Fuente: Merco Talento (2024).

Por su parte, los materiales de libre acceso en la web de Great Place to Work Spain no exponen las variables específicas o preguntas utilizadas, pero sí las dimensiones entre las que se insertan (Tabla 4). Al ser contactados por los investigadores de este estudio para poder acceder a la encuesta *Trust Index*, o a las variables analizadas en esta, explicaron que no podían compartir el instrumento por cuestiones de propiedad intelectual. Sin embargo, compartieron un dossier que profundiza un poco más la información presentada en su web.

Tabla 4. Dimensiones e indicadores de *employer branding* para Great Place to Work (Trust Index)

Dimensión	Explicación
Credibilidad	Grado en que los miembros de la organización ven a la dirección como creíble.
Respeto	Grado en que los empleados se sienten respetados por la dirección.
Imparcialidad	Grado en que los empleados sienten que las prácticas de la dirección son justas y equitativas.
Orgullo	Sentimiento de orgullo de los empleados por su trabajo.
Camaradería	Sensación de bienestar de los empleados en el lugar de trabajo evaluando el nivel de intimidad y compañerismo que experimentan.

Fuente: Dimensiones de la encuesta Trust Index de la filial española de Great Place to Work

En el caso de Inc.'s Best Workplaces con su cuestionario *Quantum Workplace Best Places to Work*, las 39 preguntas obligatorias y las cinco opcionales -todas con respuestas tipo Likert- son las siguientes (Tabla 5):

Tabla 5. Preguntas de respuesta cerrada de *employer branding* para Inc.'s Best Workplaces (*Quantum Workplace Best Places to Work*)

Las personas con las que trabajo se tratan con respeto.
Los objetivos y las responsabilidades son claros para todos en el equipo.
Mis opiniones son tomadas en cuenta en el trabajo.
Sé que puedo contar con los miembros de mi equipo.
Tengo un salario adecuado.
Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo.
La cultura de la organización apoya mi salud y bienestar.
Tienen que pasar muchas cosas para que yo renuncie a la organización.
Entiendo las razones cuando hay cambios en la organización.
Los líderes de la organización valoran a las personas como el recurso más importante.
Tengo la información que necesito para hacer bien mi trabajo.
Estoy orgulloso de trabajar aquí.
Si contribuyo al éxito de la organización, sé que seré reconocido.
Creo que la organización será exitosa en el futuro.
Mi supervisor inmediato se preocupa por mi desarrollo.
Mi supervisor inmediato se preocupa por mí como persona.
Los líderes de la organización demuestran integridad.
Entiendo con claridad cómo es evaluado mi desempeño.
Mis compañeros más cercanos constantemente hacen esfuerzos extraordinarios para obtener buenos resultados.
Confío en los líderes de la organización para encaminarla al éxito futuro.
Los beneficios que ofrece esta organización satisfacen mis necesidades y las de mi familia.
Mi trabajo me permite usar mis fortalezas.
Mi trabajo me da la flexibilidad que necesito para cumplir con las necesidades laborales y personales.
Estoy inspirado por el trabajo que hago.
Encuentro mi trabajo atractivo.
Mi trabajo me motiva.
Mis compañeros están comprometidos al cumplimiento de las metas organizacionales.
Me siento aceptado por mis compañeros de trabajo.
Tengo oportunidades de aprender nuevas habilidades que me ayudarán a ser exitoso.
Tengo oportunidades para promocionar en la organización.
Sé cómo tengo cabida en los planes futuros de la organización.
Entiendo con claridad cómo mi trabajo contribuye al éxito de la organización.
Comprendo los planes de futuro de la organización.
Mi supervisor inmediato regularmente me apoya para mi mejor desempeño laboral.
Confío en que esta organización es justa con todos los empleados.

Los líderes de la organización están preparados para gestionar con efectividad una plantilla diversificada.
Se me incluye en la toma de decisiones que afectan mi trabajo.
Siento que pertenezco a esta organización.
Recomiendo esta organización como un sitio genial para trabajar.
Mi organización fomenta y premia el pensamiento creativo y las contribuciones.
Tengo conexión significativa con mis compañeros de trabajo.
Nosotros manejamos con efectividad el cambio en la organización.
Tengo confianza en el liderazgo de la organización para afrontar retos emergentes.
Mis niveles de estrés en el trabajo son manejables.

Fuente: Traducción propia a partir del formulario de encuesta *Quantum Workplace Best Places to Work* de Inc.'s Best Workplaces ¹¹.

Este set de preguntas se complementa con las siguientes de respuesta abierta (Tabla 6):

Tabla 6. Preguntas de respuesta abierta de *employer branding* para Inc.'s Best Workplaces (Quantum Workplace Best Places to Work)

Explica por qué evaluaste a la organización como lo hiciste.
¿Cuáles tres palabras describirían mejor tu ambiente laboral?
¿Qué cosa te gustaría que la organización empiece a hacer para convertirse en un mejor lugar de trabajo?
¿Qué cosa te gustaría que la organización empiece a evitar para convertirse en un mejor lugar de trabajo?
¿Qué cosa te gustaría que la organización continúe para convertirse en un mejor lugar de trabajo?
Comentarios generales.

Fuente: Traducción propia a partir del formulario de encuesta *Quantum Workplace Best Places to Work* de Inc.'s Best Workplaces.

3.3. Participantes que intervienen en la evaluación de la reputación del *employer branding*

Tal y como se ha indicado en apartados anteriores, tanto Great Place to Work, como Inc.'s Best Workplaces, son monitores que se centran en las percepciones de los empleados de las organizaciones que solicitan ser evaluadas. En este sentido, además de un monitor y un ranking mono-*stakeholder*, los reportes pueden servir a las organizaciones para evaluar los sentimientos y opiniones del público interno.

Esto difiere en el caso de Merco Talento, pues su enfoque multi-*stakeholder* comprende un mapa de públicos más amplio, entendiendo que el *employer branding* o marca empleadora, como intangible vinculado a la reputación, no solo depende de las opiniones y percepciones internas, sino de todos los públicos clave que tengan o puedan tener relación con la organización (ver Tabla 7). Esto sin duda conlleva una gran ventaja, pues permite comprender holísticamente la reputación como empleadora -y así, su capacidad de atraer y retener el mejor talento-, pero a su vez, puede crear cierta parcialidad a favor de las organizaciones más grandes y reconocidas, en detrimento de entidades más pequeñas y con un perfil menos público.

Así pues, Merco Talento utiliza 9 *stakeholders* y 2 fuentes de información, cada una de ellas con diferentes ponderaciones, para la elaboración de su ranking (Tabla 7):

¹¹ Las preguntas sombreadas en azul son las de respuesta opcional.

Tabla 7. Públicos informantes de Merco Talento

Sector	Ponderación
Trabajadores ajenos.	20%
Trabajadores propios.	14%
Universitarios.	12%
Alumni Escuelas de Negocio.	8%
Población General.	10%
Responsables y directores de RR.HH.	10%
Expertos en gestión de talento y <i>Headhunters</i> .	5%
Sindicatos.	4%
Catedráticos.	2%
Indicadores objetivos en gestión de personas.	10%
Merco Digital.	5%
Total	100%

Fuente: Merco Talento (2024).

Con relación a los indicadores objetivos en gestión de personas, esta información es la única que no procede de encuesta, sino de la información proporcionada por los directivos de recursos humanos de las 100 empresas catalogadas en el ranking Merco Empresas. En este proceso de recogida de información por *benchmarking*, se solicita a estos líderes que reflejen en un documento los valores alcanzados por su propia organización (Tabla 8):

Tabla 8. Extracto de algunas dimensiones del cuestionario de benchmarking Merco Talento

Total plantilla	Distribución de la plantilla por sexo.
	Distribución de la plantilla por categoría.
	Distribución de la plantilla por intervalo de edad.
	Porcentaje de empleados por tipo de contratación.
	Porcentaje de nuevas contrataciones.
	Porcentaje de bajas de empleados .
Índice global de rotación externa de la plantilla	Índice de rotación externa por sexo.
Porcentaje de mujeres directivas	
Porcentaje de empleados que ha recibido formación en el último año	
Inversión en formación por empleado y por año	
Horas de formación al año de cualquier tipo de empleado a nivel global	
Porcentaje total de la plantilla promocionada durante el último año	Porcentaje de la plantilla promocionada distribuida por sexo
Antigüedad media de los empleados de la empresa	Antigüedad media de los empleados de la empresa por sexo
Porcentaje de la retribución variable sobre el conjunto de la retribución	
Salario medio por categoría profesional: hombres	
Salario medio por categoría profesional: mujeres	
Salario mínimo en la plantilla (no incluye becarios)	
Salario presidente	
Salario director ejecutivo	
Tasa global de absentismo	Tasa de absentismo distribuida por sexo
Porcentaje de empleados con discapacidad en plantilla	

Porcentaje de extranjeros en la empresa que trabajan en la sede o sucursales situadas en España	
¿Qué medidas existen en su empresa para poder conciliar el trabajo con otras responsabilidades familiares y personales?	Flexibilidad Jornada
	Teletrabajo
	Flexibilidad vacaciones
	Apoyo a la familia de los empleados
	Relacionados con la maternidad
	Relacionados con la promoción de la salud y bienestar de los colaboradores
	Relacionadas con las actividades de voluntariado y servicios sociales del colaborador
	Relacionadas con la diversidad de raza, nacionalidad, religión, cultura, etc
Beneficios sociales	
¿Cuenta su empresa con algún certificado/distintivo/reconocimiento en materia de conciliación?	
Diversidad	Existencia de políticas de Diversidad e Inclusión
	Órganos específicos de la gestión de la diversidad.
	Número de denuncias por acoso dentro del ambiente laboral
	Presencia en el Bloomberg Gender-Equality Index (GEI)
Salud	Presencia de servicios médicos en el lugar de trabajo
Seguridad personal (riesgos laborales)	Número total de accidentes en el trabajo
	Índice de Frecuencia de accidentes
	Número de accidentes mortales en el personal laboral
	Número de horas de formación en seguridad

Fuente: Merco Talento (2024).

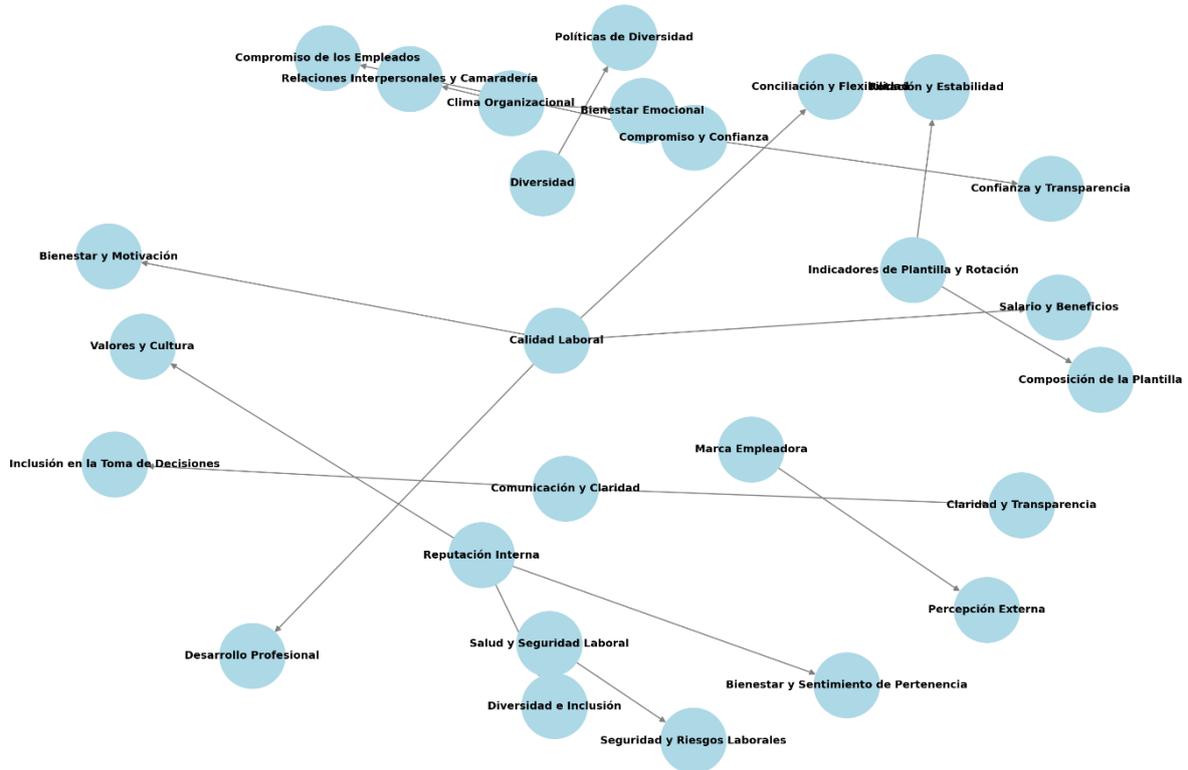
En cuanto a la fuente de información Merco Digital, este es un análisis que realiza la misma casa matriz (Merco), recabando información en el entorno digital y, especialmente, en las redes sociales. Este análisis combina sistemas automáticos de recogida (*Follow y Brandwatch*), exámenes semánticos de la conversación (*Meaning Cloud*) y codificación manual avanzada multinivel con la escala completa de 7 niveles (*Neth Scale*) (Merco, 2024). En este caso, se analizan los canales propios (*owned media*), las conversaciones generadas en canales de terceros (*earned media*) -medios digitales y redes sociales-, y las conversaciones generadas sobre la marca-empendedor en canales de *influencers* y de consumidores.

Tal y como se ha explicado con anterioridad, en los casos de los monitores Best Place to Work e Inc.'s Best Workplaces, estos toman como única fuente de información a los empleados de las organizaciones que participan para obtener sus certificaciones o estar en sus rankings, por lo que son instrumentos *mono-stakeholders*.

3.4. Interacción entre marca-empendedor y reputación corporativa según los monitores

A partir del análisis cualitativo realizado a las variables, dimensiones e indicadores de los tres monitores en referencia (Merco Talento, Best Place to Work y el Inc.'s Best Workplaces) se evidencia, con meridiana claridad, que existen conexiones semánticas y de significado entre diversas variables que se manifiestan en forma de nodos y redes (Figura 2), creando una especie de radiografía de lo que se comprende como marca empleadora por las organizaciones estudiadas.

Figura 2. Árbol de relaciones semánticas del *employer branding* a partir de las variables y dimensiones de los monitores



Fuente: Elaboración propia.

A partir de una ordenación de códigos elementales emergentes (Saldaña, 2013; Miles *et al.*, 2019), emergieron un total de 8 dimensiones, organizadoras de 16 indicadores y 95 variables del *employer branding* (Tabla 9):

Tabla 9. Dimensiones e indicadores del *employer branding*

Dimensión	Indicador	Variables
Calidad laboral	Salario y Beneficios	Salario coherente con la función desempeñada
		Beneficios complementarios al salario
		Salario dependiente a la categoría profesional
		Salario mínimo en la plantilla suficiente para la vida
		Porcentaje de la retribución variable sobre el conjunto de la retribución
		Salario del presidente
		Salario del director ejecutivo
	Desarrollo Profesional	Escalafones de promoción interna y desarrollo profesional
		Sistemas de ascenso meritocráticos claros
		Formación para el desarrollo profesional y personal
		Ofrece importantes retos laborales y profesionales
		Porcentaje total de la plantilla promocionada durante el último año
		Porcentaje de la plantilla promocionada distribuida por sexo
		Porcentaje de empleados que ha recibido formación en el último año
Inversión en formación por empleado y por año		

	Bienestar y motivación	Horas de formación al año de cualquier tipo de empleado
		Reconocimientos y motivación extrínseca
		Buena relación con mandos inmediatos (supervisores)
		Salario emocional
		Felicidad de los empleados
		Cultura corporativa interna centrada en el bienestar
Marca empleadora	Conciliación y flexibilidad	Conciliación personal
		Flexibilidad de jornada
		Teletrabajo (trabajo en remoto o híbrido)
		Flexibilidad de las vacaciones
		Apoyo a la familia de los empleados
		Beneficios extraordinarios de conciliación relacionados con la maternidad
	Percepción externa	Beneficios extraordinarios relacionados con la promoción de la salud y bienestar
		Empresa perteneciente a sector atractivo para trabajar
		Empresa admirada en el sector y fuera de él por sus valores, gestión y resultados
		Empresa preocupada por el impacto medioambiental y por su contribución a la sociedad
		Empresa que atrae talento de los ámbitos laboral y educativo
		Empresa recomendada por los que tienen experiencia o conocimiento de ella
Reputación interna	Valores y cultura	Empresa acreditada y reconocida como buen empleador por entidades independientes
		Valores éticos y profesionales de la empresa
		Identificación de los trabajadores con el proyecto empresarial y sus valores
	Diversidad e inclusión	Orgullo de formar parte de la empresa
		Favorecer la igualdad de oportunidades (género, edad, discapacidad, nacionalidad, orientación sexual...)
		Existencia de políticas de Diversidad e Inclusión (DEI)
		Existencia de órganos específicos de la gestión de la diversidad
	Bienestar y sentimiento de pertenencia	Número de denuncias por acoso sexual o relacionados con la diversidad
		Los empleados se sienten respetados por la dirección
		Los empleados sienten que las prácticas de la dirección son justas y equitativas
		Los empleados confían en los líderes de la organización para encaminarla al éxito
		Los líderes de la organización demuestran integridad
Los líderes de la organización valoran a las personas como el recurso más importante		
Salud y seguridad laboral	Seguridad y Riesgos Laborales	Se incluye a los empleados en la toma de decisiones que afectan su trabajo
		Presencia de servicios médicos en el lugar de trabajo
		Existencia de casos de acoso laboral (mobbing) en la organización
		Los empleados consideran que sus niveles de estrés en el trabajo son manejables
		Número total de accidentes en el trabajo
		Índice de Frecuencia de accidentes
		Número de accidentes mortales en el personal laboral
Número de horas de formación en seguridad y salud laboral		
Co m p r o m i	Compromiso de los Empleados	Sentimiento de orgullo de los empleados por su trabajo
		Los empleados se sienten inspirados por el trabajo que realizan

		Los empleados encuentran su trabajo atractivo
		Los empleados sienten que sus compañeros están comprometidos al cumplimiento de las metas organizacionales
		Los empleados sienten que su trabajo les permite usar sus fortalezas
		Los empleados consideran que su supervisor inmediato se preocupa por su desarrollo
		Los empleados consideran que su supervisor inmediato se preocupa por ellos como persona
	Confianza y transparencia	Confianza en los líderes de la organización para encaminarla al éxito futuro
		Integridad demostrada por los líderes de la organización
		Los empleados entienden con claridad cómo es evaluado su desempeño
		Los líderes de la organización están preparados para gestionar con efectividad una plantilla diversificada
		Los empleados comprenden los planes de futuro de la organización
Comunicación y claridad	Claridad y Transparencia	Los objetivos y las responsabilidades son claros para todos en el equipo
		Los empleados tienen la información que necesitan para hacer bien su trabajo
		Los empleados entienden las razones cuando hay cambios en la organización
		Los empleados saben cómo tienen cabida en los planes futuros de la organización
		Los empleados entienden con claridad cómo su trabajo contribuye al éxito de la organización
	Los empleados comprenden los planes de futuro de la organización	
	Inclusión en la toma de decisiones	Se incluye a los empleados en la toma de decisiones que afectan su trabajo
Los beneficios que ofrece la organización satisfacen las necesidades de los empleados y las de su familia		
Clima Organizacional	Relaciones Interpersonales y Camaradería	Los empleados sienten que sus compañeros se tratan con respeto
		Los empleados perciben que pueden contar con los miembros de su equipo
		Los empleados consideran tener una conexión significativa con sus compañeros de trabajo
		Los empleados consideran que sus compañeros más cercanos constantemente hacen esfuerzos extraordinarios para obtener buenos resultados
		Los empleados se sienten aceptados por sus compañeros de trabajo
		Nos manejamos con efectividad el cambio en la organización
Plantilla y rotación	Composición de la Plantilla	Distribución de la plantilla por sexo
		Distribución de la plantilla por categoría
		Distribución de la plantilla por intervalo de edad
		Porcentaje de empleados por tipo de contratación
		Porcentaje de nuevas contrataciones
		Porcentaje de bajas de empleados
		Porcentaje de empleados con discapacidad en plantilla
	Porcentaje de extranjeros en la empresa que trabajan en la sede o sucursales situadas en España	
Rotación y estabilidad	Índice global de rotación externa de la plantilla	

		Índice de rotación externa por sexo
		Tasa global de absentismo
		Tasa de absentismo distribuida por sexo
		Porcentaje de mujeres directivas
		Antigüedad media de los empleados de la empresa
		Antigüedad media de los empleados de la empresa por sexo

Fuente: Elaboración propia

4. Discusión y conclusiones

Comprender, o al menos intentar estructurar las variables que afectan la reputación de la marca-empleadora es una tarea compleja y, sobre todo, poliédrica (Martín de Castro *et al.*, 2006; Melo & Garrido-Morgado, 2012). Estudios previos como el de Barnett *et al.* (2006) y Chun (2005), refuerzan la idea que cualquier activo intangible debe basarse en la naturaleza actitudinal y *multistakeholder* de la reputación corporativa, alineados con las ideas de Highhouse *et al.* (2009) y Tiong (2022) sobre la importancia de integrar la gestión de intangibles en toda estrategia empresarial.

Esta investigación profundiza la mirada que Romero-Rodríguez y Castillo-Abdul (2024) expusieron en la incardinación de variables, indicadores y dimensiones de la comunicación interna en función de la filosofía del *Happiness Management*, pues no solamente presenta los resultados de una revisión de literatura de origen eminentemente académico, sino que incorpora la mirada de la reputación interna desde los principales monitores de *employer branding*. Desde esta perspectiva, el «mapeo» de indicadores aterriza en la práctica, basado en las herramientas que se utilizan para evaluar a las organizaciones.

Si bien este estudio encontró cierto nivel de acuerdo entre variables y dimensiones de *employer branding* entre los tres monitores analizados, existe una divergencia importante en cuanto a las metodologías y los participantes que intervienen en su evaluación. En cuanto al aspecto metodológico, algunos monitores como Merco Talento son especialmente cuidadosos en transparencia y auditoría, exponiendo libremente su ficha técnica, mientras que los dos restantes, el Inc.'s Best Workplaces presentan parcialmente la ficha técnica y el Best Place to Work solo muestra las dimensiones de forma general, lo que no permitió una comparativa más en profundidad.

Esta investigación presentó un mapa de dimensiones, variables e indicadores del *employer branding* desde la perspectiva de los principales monitores de reputación interna, buscando exhibir una radiografía más o menos cohesionada que permita entender -más allá de la literatura académica- los extremos que deben atender las organizaciones a la hora de pasar por una evaluación de este tipo. Por supuesto, este estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, porque se centra principalmente en el contexto español e iberoamericano, lo que puede limitar la generalización de los hallazgos a otras regiones con diferentes contextos culturales y económicos. Mientras que, en segundo lugar, la ausencia de uno de los instrumentos completos (*Trust Index* de Best Place to Work) puede inclinar la balanza hacia aquellos monitores que sí presentaban las variables (Merco e Inc.'s Best Workplaces).

En un ecosistema corporativo marcado por la transparencia y la exposición constante a juicios públicos, las organizaciones ya no pueden permitirse improvisar su reputación interna. Este estudio ha demostrado que la marca empleadora no es un mero ejercicio de marketing, sino

un activo estratégico interdependiente de reputación corporativa, cuya génesis es endógena. Los hallazgos evidencian que, más allá de los discursos, los rankings y monitores estudian — aunque con metodologías dispares— aspectos profundamente conectados con la cultura organizacional, la percepción del liderazgo, la justicia organizacional, la calidad de vida laboral y el sentido de pertenencia.

Este cruce entre variables no es anecdótico, sino el reflejo de una arquitectura reputacional que se construye de «dentro hacia fuera», donde los empleados no solo son embajadores de marca, sino jueces internos que validan o erosionan el *storytelling* corporativo. Cuando se desatiende la voz del *stakeholder* interno, los rankings pueden maquillarse, pero la legitimidad social no. Así, los monitores *multistakeholder* como Merco Talento aportan una mirada más holística, mientras que aquellos centrados exclusivamente en la percepción interna aportan una fotografía más íntima, a manera de auditoría. Esta dicotomía evidencia la necesidad urgente de converger hacia métricas híbridas científicamente auditables y sobre todo transparentes que integren tanto percepción como desempeño.

Por tanto, las organizaciones que aspiren a consolidar una reputación robusta y sostenible deberán entender el *employer branding* no como una promesa hacia afuera, sino como una coherencia hacia adentro. La reputación no se proclama, se habita. Y se habita allí donde hay confianza, liderazgo ético, escucha activa y propósito compartido.

5. REFERENCIAS

- Ahamad F., Saini G. K., & Jawahar I. M. (2022). Interactive influence of work–life balance benefits, employee recommendation, and job attributes on employer attractiveness and job pursuit intentions: Two experiments. *Asian Business Management*, 16(3). <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00184-4>
- Arroba, J. (2000). ¿Cuándo y cómo se hace un sondeo flash? *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, (70), s/p.
- Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9, 26-38. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.CRR.1550012>
- Charvát-Janechová, J., & Bednárík, J. (2023). The impact of corporate identity on reputation and employer's brand. *Serbian Journal of Management*, 18(1), 59-69. <https://doi.org/10.5937/sjm18-37903>
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2005.00109.X>
- Dabirian, A. (2021). Employer Branding: Psychological Contract Between Employer and Employees in the IT Industry. *IT Professional*, 23(5), 12-16. <https://doi.org/10.1109/MITP.2021.3105251>
- Denny, E., & Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research? *BJOG*, 129(7), 1166 - 1167. <https://doi.org/10.1111/1471-0528.17150>

Dortok, A. (2006). A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 8, 322-338. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.CRR.1540258>

Dowling, G., & Moran, P. (2012). Corporate Reputations: Built in or Bolted on? *California Management Review*, 54(2), 25 - 42. <https://doi.org/10.1525/cm.2012.54.2.25>

Frare, A., & Beuren, I. (2021). Effects of corporate reputation and social identity on innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1409-1427. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0071>

Foreman, J., & Argenti, P. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8, 245-264. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.CRR.1540253>

Gil, A.C. (2023). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.

Hamidi, S., Ismail, M., Shuhidan, S., & Kadir, S. (2023). Corporate Reputation in Industry 4.0: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231200951>

Highhouse, S., Brooks, M., & Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481-1493. <https://doi.org/10.1177/0149206309348788>

Martín de Castro, G., López, J., & Sáez, P. (2006). Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 63, 361-370. <https://doi.org/10.1007/S10551-005-3244-Z>

Melo, T., & Garrido-Morgado, Á. (2012). Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11-31. <https://doi.org/10.1002/CSR.260>

Men, L. (2014). Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication. *Corporate Reputation Review*, 17, 254-272. <https://doi.org/10.1057/CRR.2014.14>

Merco Talento (2024). *El proceso de elaboración de Merco Talento. España 2023*. Merco.

Mesquita, A., Oliveira, A., Oliveira, L., Sequeira, A., & Silva, P. (2021). Perspectives of Companies and Employees from the Great Place To Work (GPTW) Ranking on Remote Work in Portugal: A Methodological Proposal. En Rocha et al. (Eds.). *Trends and Applications in Information Systems and Technologies*, pp. 34-40. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72651-5_4

Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook* (Fourth Ed.). Sage.

Rana, G., Agarwal, S., & Sharma, R. (Eds.) (2021). *Employer Branding for Competitive Advantage. Models and Implementation Strategies*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003127826>

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. (2020). *Manual de Gestión de la Comunicación Corporativa*. Tecnos.

Romero-Rodríguez, L.M., & Castillo-Abdul, B. (2023). Digitalization of Corporate Communications: a multi-stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 176-179. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2023-173>

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>

Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (Second Ed.). Sage.

Santos, S., Augusto, L., Ferreira, S., 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>

Schreiber, E. (2002). Why do many otherwise smart CEOs mismanage the reputation asset of their company. *Journal of Communication Management*, 6(3), 209-219. <https://doi.org/10.1108/13632540210807053>

Tiong, A.C.C. (2022). Corporate Reputation: Building and Mantaining. *Journal of Digital Marketing and Communication*, 2(1), 25–29. <https://doi.org/10.53623/jdmc.v2i1.96>

Veh, A., Göbel, M., & Vogel, R. (2019). Corporate reputation in management research: a review of the literature and assessment of the concept. *Business Research*, 12, 1-39. <https://doi.org/10.1007/S40685-018-0080-4>

Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12, 357-387. <https://doi.org/10.1057/CRR.2009.26>