




## Digital management of employer branding in companies in Spain and Portugal


### Gestión digital de employer branding en empresas de España y Portugal

Vanessa Duque-Rengel\*, Paula Arriscado\*\*, Miguel Túñez-López\*\*\*, Bianca Sousa\*\*\*\*

\*  Universidade Santiago de Compostela, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Técnica Particular de Loja, Facultad de Ciencias Sociales, Educación y Humanidades ([vkduque@utpl.edu.ec](mailto:vkduque@utpl.edu.ec); [vanessakarina.duque@rai.usc.es](mailto:vanessakarina.duque@rai.usc.es))

\*\*  Universidade Europeia, Instituto Português de Administração de Marketing é a Marketing Business School ([paula.arriscado@universidadeeuropeia.pt](mailto:paula.arriscado@universidadeeuropeia.pt))

\*\*\*  Universidade Santiago de Compostela, Facultad de Ciencias de la Comunicación ([miquel.tunez@usc.es](mailto:miquel.tunez@usc.es))

\*\*\*\*  Universidade Portucalense, Unit REMIT – Research on Economics, Management and Information Technologies ([bianca.sousa@live.com.pt](mailto:bianca.sousa@live.com.pt))

#### Abstract

Building the employer brand is an emerging topic in organizations that seek to strengthen their workforce and integrate the best talents in the labor market. Faced with this, it is a priority to integrate digital media into the communication strategy that promotes the positioning of employer branding. This research studies the management of the digital employer brand in companies with the best reputation in Spain and Portugal. This descriptive study uses a qualitative methodology, taking Inditex and Grupo Nabeiro as a case study. It is developed in two stages: 1) Through content analysis, information about the employer brand provided by companies on their web pages is collected and analyzed; and, 2) The management of employer branding in social networks is developed, using the same research technique, focusing on LinkedIn. The results show that Inditex shows a high interest in building its employer brand through digital channels, making its value proposition as an employer visible, through work experience told from the perspective of collaborators. Meanwhile, Grupo Nabeiro, although it has general employer brand information on its web portal, shows limited management on LinkedIn and, therefore, of digital employer branding. It is corroborated that web portals and social networks, especially LinkedIn, are powerful tools for employer branding management, since, by their nature, they enhance the visibility of brands and promote the relationship between them and their audiences of interest.

Keywords: Strategic management; employer branding; LinkedIn; website; social networks; Spain; Portugal.

#### Resumen

La construcción de la marca empleadora es un tema emergente en organizaciones que buscan fortalecer su plantilla de trabajo e integrar a los mejores talentos del mercado laboral. Frente a ello, es prioritario integrar en la estrategia de comunicación a medios digitales que propicien el posicionamiento del *employer branding*. La presente investigación estudia la gestión de la marca empleadora digital en las empresas con mejor reputación de España y Portugal. Este estudio descriptivo, utiliza una metodología cualitativa, tomando como caso de estudio a Inditex y Grupo Nabeiro. Se desarrolla en dos etapas: 1) A través del análisis de contenido, se recoge y analiza la información sobre la marca empleadora que brindan las empresas en sus páginas web; y, 2) Se desarrolla, bajo la misma técnica de investigación, la gestión del *employer branding* en redes sociales centrándose en LinkedIn. Los resultados evidencian

que, Inditex, muestra un alto interés en la construcción de su marca empleadora a través de canales digitales, visibilizando su propuesta de valor como empleador, mediante la experiencia laboral contada desde la perspectiva de los colaboradores. Mientras que, Grupo Nabeiro, si bien cuenta con información general de la marca empleadora en su portal web, evidencia una gestión limitada en LinkedIn y, por tanto, del *employer branding* digital. Se corrobora que los portales web y las redes sociales, en especial LinkedIn son poderosas herramientas para gestión del *employer branding*, pues, por su naturaleza, potencian la visibilización de las marcas y propician el relacionamiento entre estas y sus públicos de interés.

Palabras clave: Gestión estratégica, marca empleadora, LinkedIn, portales web, redes sociales, España, Portugal.

## Introducción

Los públicos internos, constituidos especialmente por los colaboradores, son para las empresas el principal activo, y es por esta razón que, desde hace varias décadas en Europa se viene impulsando la gestión del *employer branding*, que permite a las organizaciones "definir su marca de empleador en aras de atraer y retener al mejor talento, fruto de la aplicación de técnicas provenientes del Marketing al campo de los Recursos Humanos" (Horstmann y Martín, 2017, p.1). Así lo corrobora Durán-Seguel (2020), quien explica que, el *employer branding* reside en el supuesto de que el talento humano da valor a la empresa y mediante la inversión efectiva en los colaboradores, se mejora los resultados de los mismos.

Por consiguiente, la marca empleadora es definida como "el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo, e identificados con la empresa empleadora" (Ambler y Barrow, 1996, p.187). Y es precisamente por su aporte significativo que, son cada vez más organizaciones las que están "reconociendo su potencial, mostrando una mayor preocupación por posicionarse como un «buen empleador» a la hora de conseguir profesionales con talento que mejoren su situación con respecto a la competencia" (Fernández-Lores, 2012, p.2).

El interés en la gestión del *employer branding*, surge a partir de que, todos los colaboradores tienen una marca, sin embargo, no todos poseen una participación eficaz y eficiente en la organización. (Backhaus, 2016) Ahí la importancia de la construcción de la marca empleadora, que al menos ha de implicar cuatro conceptos fundamentales, que son "los valores de la empresa, las ventajas de pertenecer a la misma, el sentimiento de pertenencia y la comunicación interna como componente que posibilita la transferencia de valores y ventajas" (Montes, 2020, pp. 227-228).

Es así que, el objetivo de la marca de la empleadora se centra en mostrar una imagen y reputación positiva y atrayente hacia los colaboradores y potenciales talentos. Dicha imagen, debe basarse en la experiencia del colaborador, que dependerán de una serie factores que den respuesta a las necesidades de los públicos internos. En la actualidad está claro que, el éxito empresarial se sostiene principalmente en una plantilla de empleados motivados y alineados a los objetivos empresariales.

"Una experiencia positiva con la marca empleadora es importante para que el empleado desarrolle compromiso afectivo hacia ésta" (Gavilán *et al.*, 2013, p. 71). No obstante, para alcanzar ese estado deseable de los colaboradores, las organizaciones requieren ser competitivas, para no solo retener a sus públicos internos, sino también atraer a los mejores talentos. En este contexto, King y Grace (2008), establecen que para lograr el compromiso del empleado es necesario que este conozca la empresa, brindándole información en dos niveles: nivel rudimentario, como información de carácter técnico, es decir

asociada al rol que el empleado cumple en la empresa, a fin de que este pueda realizar las tareas asociadas a la labor encomendada, con ello se propicia el primer nivel, que es el "compromiso al trabajo", no obstante, para alcanzar el "compromiso a la marca", que es el siguiente nivel, el empleado requiere información efectiva de la misma y por tanto, de su promesa de valor.

Noutel *et al.* (2020), señala que al igual que los colaboradores, los potenciales talentos, también requieren conocer la marca, como consecuencia, "la cantidad de información que tienen sobre una empresa es directamente proporcional a las ganas de trabajar en ella, ya que, lo desconocido no atrae candidatos potenciales" (p.427). Para ello, la organización deberá identificar los canales idóneos para transmitir dicha información de manera efectiva a los talentos actuales como potenciales.

En la actualidad, para posicionar la marca empleadora, es necesario estar presente en todos los entornos en donde se puede generar diálogo con los públicos que, en la sociedad de la información y el conocimiento, son principalmente los entornos digitales, pues, con la introducción de la Internet y, por consiguiente, la Web 2.0, se han multiplicado las posibilidades de acceso a todas las personas (públicos) a través de diversos dispositivos, propiciando la participación activa de las audiencias que, comparten contenidos, experiencias y conocimientos a través de estos medios (Flores *et al.*, 2009).

Bajo este paraguas, los medios sociales, se constituyen en una herramienta de comunicación altamente valiosa, que incluso hoy sirven para el proceso de reclutamiento, haciendo posible que las organizaciones estén en contacto con recursos humanos de cualquier parte del mundo (Montes, 2020).

Tal es su importancia que, a decir de Dehlsen y Franke (2009):

*El boca a boca está de vuelta y su portavoz es la comunicación viral a través de ofertas de Internet como Facebook, StudiVZ, LinkedIn, XING. (...) La información de antecedentes de otras fuentes es más creíble. Idealmente de personas que pueden informar sobre sus experiencias específicas como empleados. (p.156)*

Desde esta perspectiva Montes (2020), enfatiza que, las empresas "tienen que trabajar mucho en su presencia en redes sociales y la información que comparten en la web, tanto las mismas organizaciones como los empleados. Puesto que, ha ganado una especial relevancia el hecho de cuidar la percepción que el talento tiene de nuestra empresa, no solo la que tienen los posibles clientes" (p. 233). Con este antecedente, es claro que, las web corporativas, así como las redes sociales potencian la difusión de mensajes (información institucional) a los empleados actuales y potenciales y, propician la creación de vínculos con dichos sujetos (Arriscado *et al.*, 2019), puesto que, las páginas web, son una presentación oficial de la empresa en la Internet, y las redes sociales, son plataformas que permite visibilizar la imagen y construir la reputación como empleadores, lo que conlleva a la visibilización de la marca externa, que ejerce un rol decisivo en el proceso de retención y atracción de talentos. Situación corroborada por Anne-Mette *et al.* (2013), quienes sugieren que "el uso de las redes sociales se relaciona positivamente con la reputación corporativa, que a su vez se vincula positivamente con las intenciones de solicitar un puesto de trabajo" (p. 473).

Entre los medios sociales que pudieran resultar de interés para la estrategia de *employer branding*, se encuentra la red social LinkedIn, que se constituye en una herramienta 2.0 surgida bajo el paradigma de la Web participativa (Costa-Sánchez y Corbacho-Valencia, 2015). Esta red social, ofrece grandes posibilidades de acercamiento, visibilización y posicionamiento a las organizaciones y a decir de, Carbajal-Cribillero *et al.* (2020), se encuentra en las favoritas de la Generación Z, para temas laborales, junto a Instagram. Tal es la

relevancia que ha adquirido LinkedIn que, a decir de Blasco (2012), se está convirtiendo en una vía esencial como método de reclutamiento, debido a sus bajos costes, las potencialidades de llegar a los profesionales de modo directo, sin intermediarios y sin tener que esperar a que se apunten a un anuncio, así como las ventajas de disponer en cualquier momento de un CV actualizado y establecer un proceso de *networking* efectivo. Sin embargo, LinkedIn a decir de Confetto et. al. (2023), no está siendo explotada a plenitud por las organizaciones, en cuanto al uso sinérgico de los medios digitales para la gestión de la marca empleadora. Situación que debería analizarse, en vista de que esta red social, aporta significativamente en el posicionamiento de la marca empleadora y a los esfuerzos que realizan las empresas en el proceso de reclutamiento (Content Stadium, 2022).

En este panorama la gestión efectiva de LinkedIn, requiere incorporarse a la estrategia de *employer branding* institucional, que implica una gestión de comunicación estratégica alineada a los objetivos organizaciones, que permita mostrar con transparencia la propuesta de valor que la empresa ofrece a los colaboradores actuales y potenciales. Tomando en cuenta que, las publicaciones de LinkedIn basadas en la experiencia de los colaboradores influye positivamente en la percepción de la marca empleadora (Joglekar y Tan, 2022). Con estos antecedentes, en el presente estudio se desarrolla un análisis de la gestión de la marca empleadora en el entorno digital, centrándose en páginas web y redes sociales, especialmente en LinkedIn, y toma como caso de estudio las dos empresas más reputadas de España y Portugal.

## **Metodología y Objetivos**

### *Objetivo general*

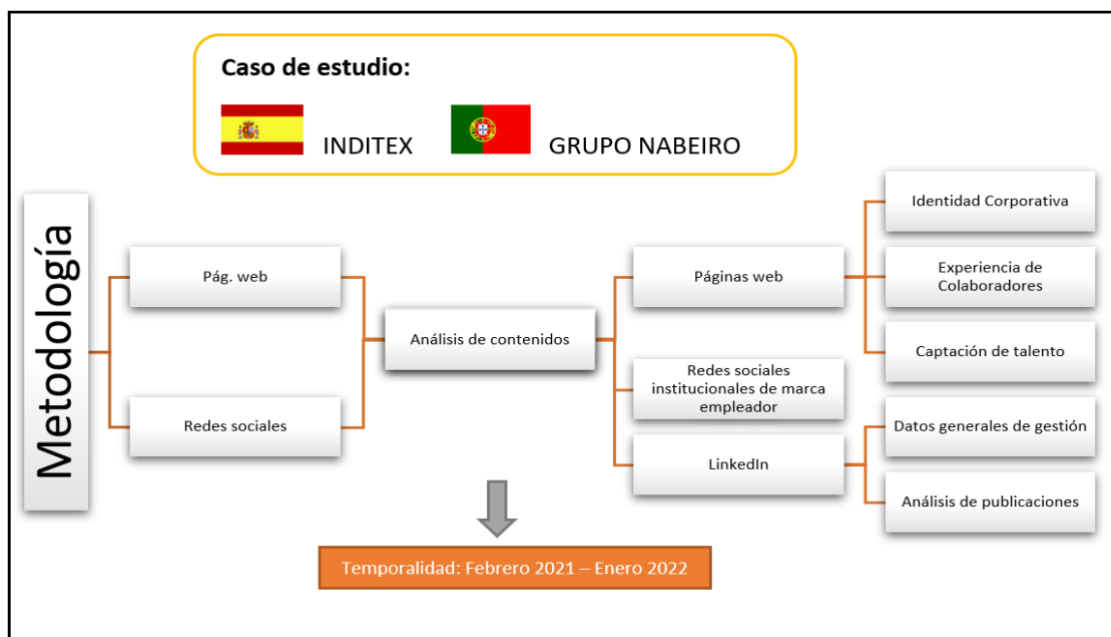
Estudiar la gestión de la marca empleadora digital en empresas con mejor reputación de España y Portugal.

### *Objetivos específicos*

- Conocer la información sobre *employer branding* que brindan las empresas objeto de estudio, a través sus páginas web, a los colaboradores y potenciales talentos.
- Analizar el uso de la red social LinkedIn para el posicionamiento de la marca empleadora de las empresas objeto de estudio.

La presente investigación se desarrolló como un estudio descriptivo, que se entiende como “un proceso inicial y preparatorio de una investigación, pues en la medida que el fenómeno a estudiar forma un sistema complejo y muy amplio, la misma nos permite acotarlo, ordenarlo, caracterizarlo y clasificarlo” (Tinto, 2013, p. 138), dicho en otras palabras, consiste en la descripción del fenómeno de estudio, a través de variables previamente establecidas, de forma clara y precisa. En este caso permite describir la gestión de la comunicación digital en empresas de España y Portugal. La investigación se desarrolla como un caso de estudio, que establece como criterio de selección de muestra, las empresas con mejor reputación de España y Portugal, de acuerdo al ranking Merco Empresas (2021), que es un Monitor Empresarial de Reputación Corporativa de referencia en Iberoamérica, que nace desde la universidad de la mano del catedrático Justo Villafañe, que viene evaluando la reputación de las empresas desde el año 2000. Merco trata de valorar las distintas facetas que conforman la reputación de una empresa, basada en una metodología multistakeholder que se compone de seis evaluaciones y más de veinte fuentes de información. (Merco, s.f.)

Figure 1: Recorrido metodológico de la investigación



Fuente: Elaboración propia

La metodología planteada es de enfoque cualitativo, sustentada en el análisis de contenido, que es una “metodología sistemática y objetivada porque utiliza procedimientos, variables y categorías que responden a diseños de estudio y criterios de análisis, definidos y explícitos” (Bernete, 2013, p.194). En este estudio, se utiliza esta técnica en un primer momento para la recolección de información de las páginas web, a través de una ficha de elaboración propia, que abarca tres variables: Identidad corporativa, experiencia de los colaboradores y captación de talentos.

Dichas variables a su vez agrupan subvariables tal como se detalla a continuación:

- Identidad corporativa: historia, misión, visión, valores y responsabilidad social.
- Experiencia colaboradores:
  - Pestaña exclusiva.
  - Información:
    - Género: noticia, reportaje, testimoniales y otros.
    - Recursos: texto, fotografía, video, infografía, arte publicitaria, podcast y otros.
    - Otros recursos: capacitaciones, material profesional y otros.
- Captación de talento:
  - Pestaña trabaja con nosotros.
  - Información empleos: oferta empleos, mi primer empleo, pasantías, inclusión laboral.
  - Información marca: beneficios y ventajas, desarrollo profesional, capacitación y otros recursos.
  - Promoción marca: testimoniales, noticias y otros recursos.
  - Interacción: formulario, chat bot y otros.

Posteriormente, se desarrolla el levantamiento de información de los medios sociales, de las empresas seleccionadas anteriormente, la información es recolectada a través de una ficha de análisis de contenido. El objetivo de dicho análisis es conocer cuál es el uso que la muestra de empresas seleccionadas les da a las redes sociales para la construcción y difusión de la marca empleadora. El desarrollo se realiza en tres pasos.

**Paso 1:** levantamiento de información de todas las redes sociales oficiales de las empresas, el criterio de selección es que estén enlazadas a la página web oficial.

**Paso 2:** con base en la información levantada en el paso 1, se selecciona la red social LinkedIn que, por su naturaleza, tiene como fin generar *networking* profesional y así también permite a las empresas posicionar la marca empleadora y ofertar puestos de trabajo y, a los profesionales postular a los mismos. Para el análisis de las redes sociales seleccionadas, se desarrolla dos fichas de análisis de contenido.

- Ficha 1. Datos generales de gestión de LinkedIn:
  - **Variables:** fecha de creación, lema, número de seguidores, números de publicaciones, número promedio al día, números de anuncios.
- Ficha 2. Análisis de publicaciones:
  - **Variables:** post, tema, sujeto, recurso audiovisual, fuente, intencionalidad del mensaje, función del discurso, número de reacciones y comentarios.

En cuanto a la temporalidad y medida se determina un periodo de análisis de un año, que abarca los meses febrero 2021 – enero 2022.

Finalmente, con los resultados, se establece un análisis del uso de las plataformas web y redes sociales para el posicionamiento de la marca empleadora en España y Portugal.

## Resultados

Tal como se indicó anteriormente, en el presente estudio se analiza la gestión del *employer branding* en las empresas seleccionadas como caso de estudio, que son: Inditex (España) que pertenece al sector textil y, Grupo Nabeiro (Portugal), perteneciente al sector cafetalero y áreas complementarias. Si bien las dos organizaciones por su actividad comercial no presentan semejanzas, estas han sido seleccionados por ser las número 1 del ranking Merco Empresas y, por tanto, las más reputadas de sus respectivos países.

### Análisis de sitios web

Partiendo del objeto de la investigación se analiza las páginas web de las dos empresas, a través de tres variables "identidad corporativa", "experiencia de los colaboradores" y "captación de talento", como se muestra a continuación:

#### *Identidad corporativa*

Inditex es una empresa definida como una distribuidora de moda de ocho marcas a nivel mundial, que tiene su origen en España. De acuerdo al análisis desarrollado de su página web, en cuanto a su identidad corporativa la organización presenta abiertamente su historia, que se aloja en la pestaña quienes somos/conócenos, de la cual se redirecciona a los valores y responsabilidad social.

Tabla 1. Identidad Corporativa

<b>España</b>	<b>Portugal</b>
<b>INDITEX</b>	<b>GRUPO NABEIRO (DELTA CAFÉS)</b>
<a href="https://www.inditex.com">https://www.inditex.com</a>	<a href="https://www.gruponabeiro.com">https://www.gruponabeiro.com</a>
<b>Identidad Corporativa</b>	
Historia	Historia
Valores	Misión
Responsabilidad Social	Visión
	Valores
	Responsabilidad Social

Fuente: Elaboración propia

King y Grace (2008) establecen que, para que alcanzar el compromiso de marca, el empleado requiere información efectiva de la misma, situación que también aplica para los potenciales talentos. En este marco, la información sobre la identidad corporativa, que la empresa brinda a través de canal digital oficial (pág. web) será de gran influencia como un primer acercamiento al conocimiento de la marca. En el caso de las empresas objeto de estudio, se observa que Grupo Naberio, (tabla 1) presenta información completa de las principales variables que integran la personalidad de la marca, no obstante, Inditex no presenta misión y visión claramente declaradas en la pestaña "quienes somos", situación que limita el conocimiento que pudiesen obtener los potenciales talentos a través de este canal, y más aún, si se trata de variables que den respuesta a las interrogantes ¿Quiénes somos? y ¿hacia dónde vamos?

#### *Experiencia del colaborador*

Una vez identificada y descrita la personalidad de la marca, resulta necesario adentrarse a la experiencia de los colaboradores, como información de referencia de la marca empleadora. En este contexto, para el análisis se divide la variable en tres subvariables: tipo de información, recursos utilizados y otros recursos.

Tabla 2. Experiencia colaboradores

<b>España</b>	<b>Portugal</b>
<b>INDITEX</b>	<b>GRUPO NABEIRO</b>
<b>Experiencia de colaboradores</b>	
<b>Tipo de información</b>	
Informativa	
Leyes y políticas	
<b>Recursos utilizados</b>	
Texto	
Fotografías	
Animaciones	
<b>Otros recursos</b>	
Material profesional	

Fuente: Elaboración propia

Se ha identificado que las dos empresas muestran una pestaña exclusiva de experiencia de los colaboradores, que en el caso de Inditex se denomina "Comprometidos con las personas" y en el caso de Grupo Nabeiro es "Personas", en estas pestañas se presentan información de tipo general de la organización, adicional a leyes y políticas que se aplican en la dinámica laboral. En el marco de la experiencia que se visibiliza a través de los portales web, un punto importante son los recursos más utilizados para mostrar dicha experiencia, que en el presente caso son: el texto, las fotografías y animaciones. Lo que implica que se ha dejado de lado otros recursos multimedia como el video, infografías, artes publicitarias, podcast, etc. En el caso de Inditex, se muestra información centrada en el empleado, que abarca tres aspectos:

- **Desarrollo profesional**, enfatizándose en la promoción interna y la formación como parte de la integración con el trabajo diario. La empresa destaca además algunos datos numéricos sobre la temática como:

El 50% de las vacantes del Grupo se cubrieron de forma interna en el último ejercicio. Más de 360.000 asistencias a programas de formación y desarrollo de potencial interno. El año pasado se dedicaron 2,3 millones de horas de formación entre toda nuestra plantilla. (Inditex, s.f.)

- **Igualdad y diversidad**, se declara que, la diversidad, la multiculturalidad y el respeto son valores que forman parte de su ADN empresarial, promoviendo con ello un entorno de trabajo en el que todos los empleados pueden contribuir al éxito organizacional. Como herramientas de gestión, se muestra el Código de conducta y prácticas responsables y la Política de diversidad e inclusión.
- **Solidarios**, en este apartado se muestra las posibilidades que tienen los colaboradores para convertirse en embajadores sociales de la empresa y, por consiguiente, participar de los programas sociales que impulsa la organización.

En el caso de grupo Nabeiro, la información presentada abarca tres variables:

- **Carreras profesionales**, se presentan como un grupo que aprecia a su gente y que garantiza crecimiento y valora el futuro de los colaboradores. Muestran los valores institucionales que profesan: integridad, transparencia, calidad, solidaridad, lealtad, sostenibilidad, innovación, humildad y verdad. Además, presenta los ámbitos de actuación de la carrera profesional.
- **Solicitudes de empleo**, este espacio se presenta, a través de redirección de página, las oportunidades laborales, programa de *trainees* y, condiciones y beneficios de laborar en la empresa.
- **Formación y desarrollo**, la empresa exhorta en la importancia de apostar por la formación y desarrollo continuo de los empleados, con base en ello cuentan con un Centro Internacional de Pós-Graduação Comendador Rui Nabeiro, que actúa en cuatro áreas: formación interna, centro cualifica, cursos de aprendizaje y Máster café Delta.

Ante lo expuesto conviene enfatizar que los colaboradores y los potenciales talentos requieren conocer la marca, pero que es importante la cantidad y la calidad de información que estos posean sobre la empresa (Noutel *et al.*, 2020). Por otro lado, Backhaus (2016), explica que la gestión del *employer branding*, es necesaria para que los colaboradores tengan una participación eficaz y eficiente en la organización, porque "una experiencia positiva con la marca empleadora es importante para que el empleado desarrolle compromiso afectivo hacia ésta" (Gavilán *et al.*, 2013, p. 71).



### *Captación de talento*

Se puede establecer que el segundo objetivo del *employer branding* se centra en captar el mejor talento del mercado, basado en ello, la tercera variable de análisis de las pág. web se enfoca en esta temática.

Se identifica en primer lugar la existencia de una pestaña exclusiva de oferta de empleos, que en el caso Grupo Nabeiro sí existe, mientras que Inditex, presenta una pág. web exclusiva para la temática, esta es: [www.inditexcareers.com](http://www.inditexcareers.com).

Grupo Nabeiro, presenta el espacio denominado "solicitudes de empleo" del cual se desglosa: oportunidades laborales, programa de *trainees* y, condiciones y beneficios de laborar en la empresa, tal como se indicó anteriormente. La primera, muestra las vacantes laborales, ofreciendo información específica de cada puesto de trabajo disponible y adicionalmente, presenta una opción de "candidatura espontánea", en el cual los potenciales talentos pueden llenar un formulario con datos personales y profesionales y adicionalmente adjuntar su currículum. La segunda, "programa de trainees" se presenta como inactivo. Finalmente, la tercera, "condicionales y beneficios", muestra eventos y visitas de interés, voluntariado, salud, descuentos, cultura y red de asociaciones. Cada uno de estos aspectos, muestra información generalizada. En la variable interacción, además de recurso de formulario y comentarios, la página no cuenta con otros recursos como chat bot, para dar respuesta inmediata a inquietudes generales de los usuarios.

Con ello se identifica que existe información limitada para la captación de talento en esta empresa a nivel de pág. web, pues si bien, las tres variables señaladas en el apartado anterior, muestran una mirada general sobre la organización como empleador, no se profundizan las temáticas, ni tampoco se muestra de primera mano (mirada del colaborador), la experiencia del empleado como recurso para atraer a los potenciales talentos.

Mientras que, Inditex, en la página exclusiva de marca empleadora hace referencia a tres puntos: 1) Marcas, en el cual se redirecciona a las páginas web de las distintas marcas que abarca Inditex; 2) Equipos, en donde se muestran la vida de los colaboradores en las tiendas, especialmente a través de testimoniales en video; 3) Vida Inditex, centrada en: "cómo somos" y "tu carrera". En la primera se describe las características de los colaboradores, destacando que "Nuestro objetivo es que cada persona, tal y como es, desarrolle su máximo potencial como parte de un equipo diverso, creativo e innovador" (Inditex, s.f.), así también, se presentan testimoniales a través de imagen y video. En la segunda, se hace una invitación a pertenecer al equipo a través de la presentación "tu carrera con nosotros, ¿Qué te aportamos? En el cual se presenta las oportunidades de crecimiento, aprendizaje constante, descuento de empleado, solidarios, comunicación abierta y tecnología. Además, como valor agregado se presentan consejos para el proceso de selección. Adicionalmente, se muestra una pestaña de ofertas, de todas las marcas Inditex, que detalla claramente toda la información requerida por los buscadores de empleos previo a su postulación. La página también posibilita crear un perfil dentro de la misma. Al igual de Grupo Nabeiro, la página no cuenta con chat bot. Esta empresa, evidencia un claro interés por posicionar su marca empleadora digital, a través de sus páginas web, ya que, no solo visibiliza la importancia de los colaboradores actuales y potenciales es su pág. web general, sino que también, ha dedicado un portal web exclusivo para mostrar a los públicos diversos aspectos de la experiencia de trabajar en las marcas que aloja Inditex y mostrar los beneficios que como empleadores ofrecen para el mercado laboral. Al respecto, Montes (2020), garantiza que, en la construcción de la marca empleadora, es importante presentar los valores de la empresa y las ventajas de pertenecer a la misma.

### Marca empleadora en redes sociales

Para el estudio de la gestión de *employer branding* en medios sociales, en primer lugar, se desarrolló una identificación de las redes sociales institucionales que exclusivamente se destinen a visibilizar la marca empleadora, es decir, que estén dirigidas a los colaboradores y potenciales talentos y, que estén enlazadas a la web oficial de la empresa, a fin de garantizar que las misma sean cuentas oficiales de las organizaciones objeto de estudio.

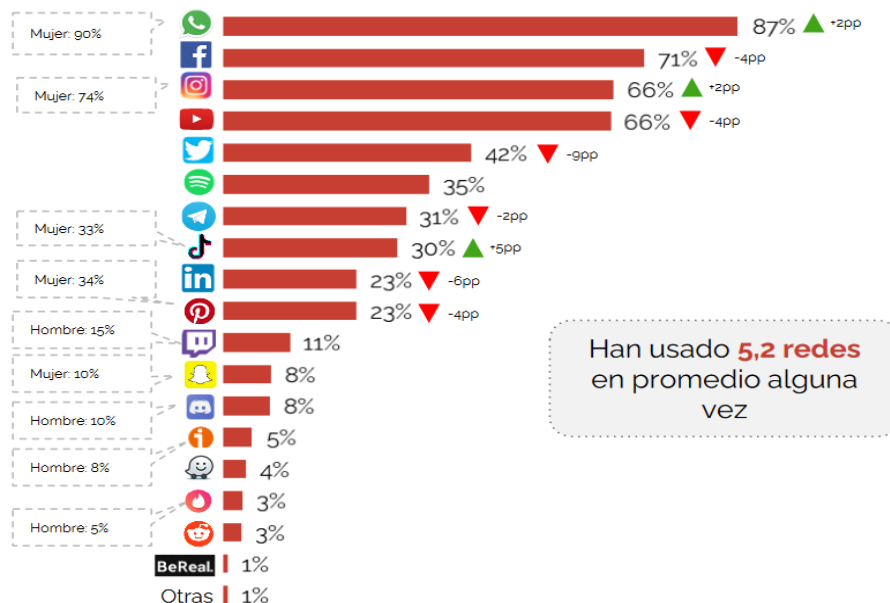
Tabla 3. Redes sociales de marca empleadora

País	Empresa	Redes sociales exclusivas de marca empleador	Facebook	Twitter	Instagram	Youtube	LinkendIn	Vimeo
España	INDITEX	SI	@InditexCareers	@inditexcareers	@inditexcareers	<a href="https://www.youtube.com/c/inditexcareersofficial">https://www.youtube.com/c/inditexcareersofficial</a>	<a href="https://www.linkedin.com/company/inditex/">https://www.linkedin.com/company/inditex/</a>	<a href="https://vimeo.com/inditexcareers">https://vimeo.com/inditexcareers</a>
Portugal	GRUPO NABEIRO (DELTA CAFÉS)	SI					<a href="https://www.linkedin.com/company/delta-cafes/">https://www.linkedin.com/company/delta-cafes/</a>	

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla 3, Inditex, cuenta con seis redes sociales destinadas exclusivamente a la gestión de *employer branding*, la cuales coinciden con las más populares de España, que de acuerdo al estudio anual de redes sociales de IAB 2022, los medios sociales con mayor número de usuarios son: Facebook (2do), Instagram (3er), YouTube (4to), Twitter (5to) y LinkedIn (9no), Tal como se observa en el gráfico siguiente (gráfico 1. El estudio de IAB, no abarca a Vimeo).

Gráfico 1: Redes sociales con mayor número de usuarios en España



Fuente: Elaboración propia –IAB 2022

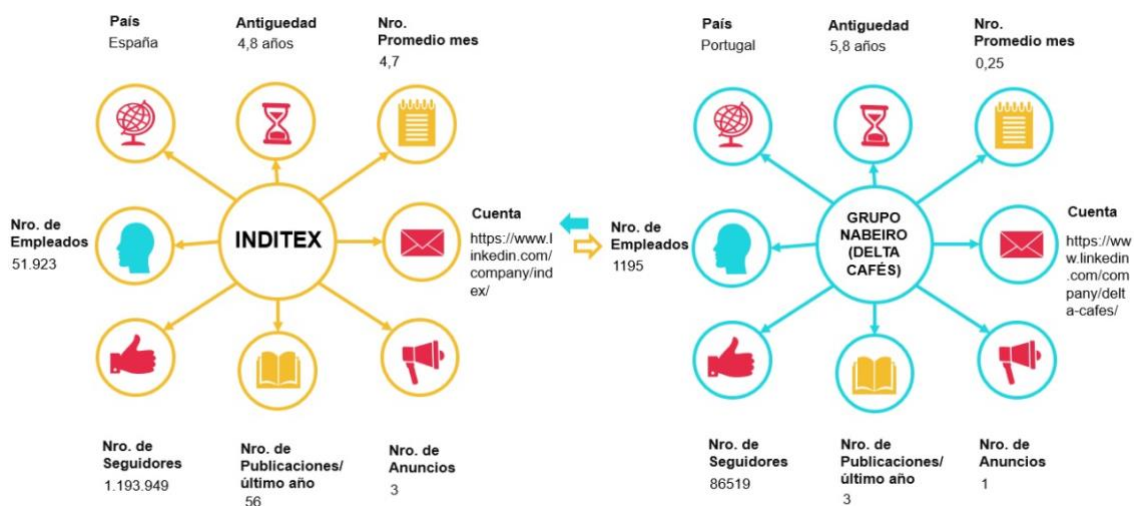
Adicionalmente, en este estudio se concluye que existe una mayor penetración – de redes sociales - en el target joven de 18 a 24 años donde llega al 93%. Edad con la que coinciden, los buscadores de “primer empleo”. Por tanto, se confirma que dichos medios sociales pueden ser un canal para captar talento joven. Situación que es corroborado por Carbajal-Cribillero *et al.* (2020), quienes exponen que las redes sociales favoritas para la búsqueda de empleo de la generación Z en España, son LinkedIn e Instagram.

Grupo Nabeiro, no dispone de redes sociales específicamente vinculadas a la marca empleadora. Si bien, tiene cuentas oficiales en Instagram, Facebook y YouTube, estas son afines a la marca Delta y consecuentemente al producto, donde esporádicamente trabajan con mensajes corporativos como, por ejemplo: aniversario de la empresa, valores, etc. Sin embargo, estas redes se utilizan fundamentalmente para la comunicación de productos. No obstante, se identifica que dicha empresa cuenta con un perfil oficial en LinkedIn, considerada una red social profesional para gestión de la marca empleadora.

Una vez identificados los medios sociales para la gestión de *employer branding*, el estudio se centró en la red social, LinkedIn, que brinda una serie de potencialidades para la visibilización de la marca, y captación de talento, a partir de las facilidades de ofertar puestos de trabajo y a los profesionales postular a los mismos.

Tal como se observa en la figura 2, de las dos empresas analizadas, Grupo Nabeiro, fue la primera en estar presente en LinkedIn, con cerca de seis años de antigüedad, un año más que Inditex. Por otro lado, un aspecto relevante de la gestión de esta red social, es la presentación que muestra a los públicos, en el caso de las dos empresas analizadas estas presentan un lema y descripción de la empresa.

Figura 2. Datos generales de gestión de LinkedIn



Fuente: Elaboración propia

Inditex, muestra un perfil dirigido a los públicos de todos los países en los que está presente la empresa. Por consiguiente, presenta una descripción en inglés y español, en la que detalla las marcas que aloja, quiénes son, el alcance comercial y la importancia de su equipo de trabajo. Se cita finalmente el hashtag oficial: #morethanajob

Figura 3. Ficha de análisis de contenidos LinkedIn

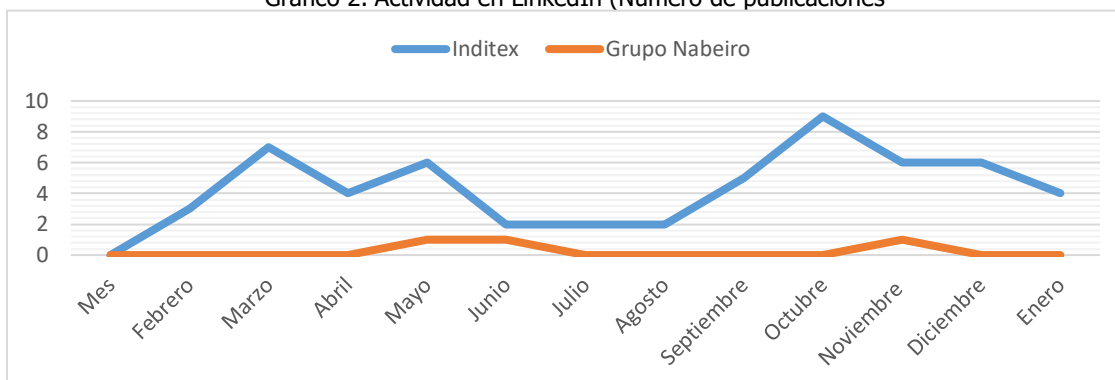
					
Ficha de análisis de contenido					
Temporalidad: Febrero 2020 – Enero 2021					
España	Inditex	56 Post	Portugal	Grupo Nabeiro	3 Post
Métricas de publicación					
Hashtag	Comentarios	Reacciones	Hashtag	Comentarios	Reacciones
57	859	59888	5	7	1006
					
Recomendar	Celebrar	Apoyar	Recomendar	Celebrar	Apoyar
56359	1362	277	910	50	3
					
Encantar	Interesante	Curiosidad	Encantar	Interesante	Curiosidad
1801	61	30	38	4	1

Fuente: Elaboración propia

Grupo Nabeiro, en su presentación en esta red social, muestra un definición y descripción de la marca centrada en la historia de su actividad comercial “el café”. Sin embargo, no se hace referencia al equipo de trabajo, es decir, a los colaboradores.

Como parte de la presentación de la información pública se detalla también el número de colaboradores y seguidores, en el que destaca notoriamente Inditex, se infiere que esto se deba al alcance (países en los que está presente) de la empresa. En cuanto a la actividad de la cuenta, se muestra una notable diferencia entre las dos organizaciones. Tal como se observa en la figura 3, Inditex tiene un promedio de 56 publicaciones al año, lo que implica un promedio de 4.7 al mes y mientras que Grupo Nabeiro, evidencia tan solo 3 publicaciones al año. El uso de anuncios en esta red social, es limitada, en el caso de la empresa portuguesa, no se la ha utilizado para fines publicitarios. Mientras que Inditex, muestra 3 anuncios al año. El análisis de contenidos de la empresa española Inditex dio lugar a una exploración de 56 publicaciones, que generaron 859 comentarios, y un total de 59888 reacciones, que principalmente son recomendaciones con un 94,1%, mientras que la reacción menos utilizada con un 0,05% es la curiosidad. Los meses de mayor actividad son: octubre, marzo y mayo, como se muestra en el gráfico 2.

Gráfico 2. Actividad en LinkedIn (Número de publicaciones)

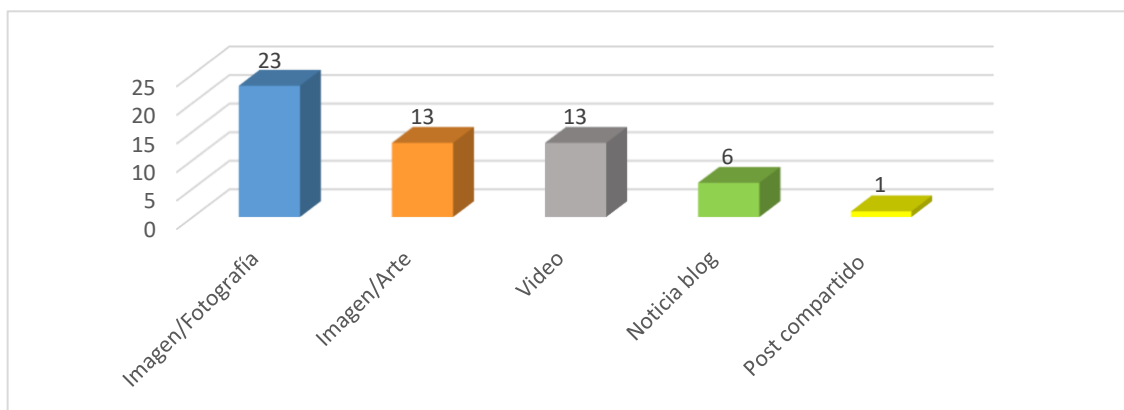


Fuente: Elaboración propia



En dichas publicaciones los hashtags más utilizados (Imagen 1) fueron #morethanajob, que desde la descripción de la empresa se plantea como el oficial, seguido de #Inditexcareers que representa el tema central de su comunicación en esta red social profesional, a la par se utilizan otros hashtags de acuerdo a la temática del post. En Grupo Nabeiro se presenta como temáticas: una oferta laboral, un evento de capacitación y el aniversario institucional. Lo hashtags usados son: #ICP, #delta, #deltacafés, #despertoparaofuturo y #nãotedeixesdormir que como se muestra hacen referencia principalmente a la actividad comercial de la marca.

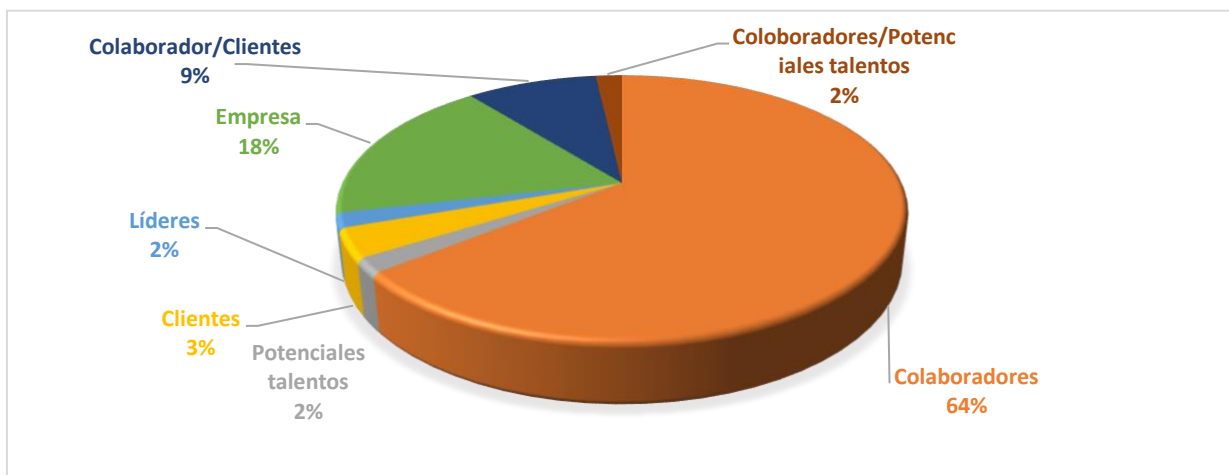
Gráfico 2. Inditex: recursos más usados en LinkedIn Inditex



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 4 muestra que el recurso más utilizado en los posts de LinkedIn por Inditex es la imagen con un 64,29%, divididos en fotografías (colaboradores) y artes gráficas, el segundo recurso más utilizado es el video con un 23,21%. El 10,71% de las publicaciones se comparte noticias del blog institucional, un mínimo de 1,79% presentan un post compartido de otra cuenta de LinkedIn. Mientras que, en el Grupo Delta son dos artes publicitarias y un video institucional que hace referencia al producto comercial.

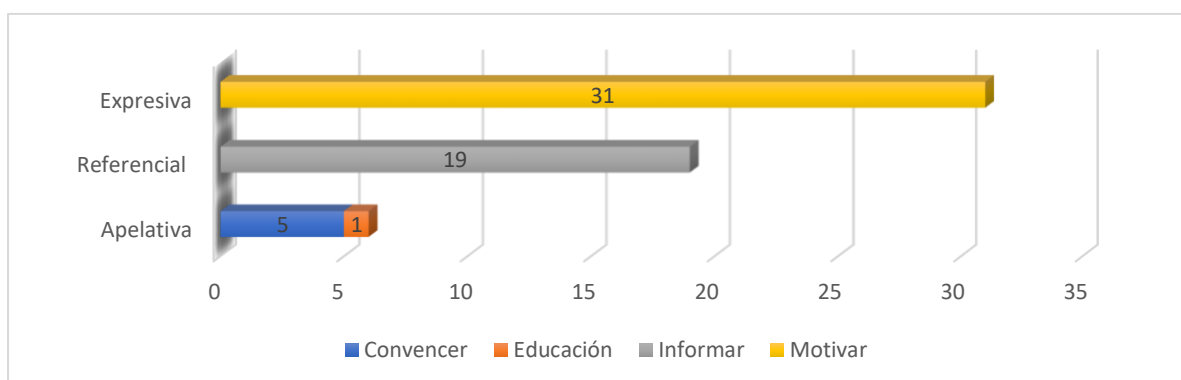
Gráfico 5. Inditex: sujeto de comunicación Inditex (publicaciones)



Fuente: Elaboración propia

Como es visible en el gráfico 5, en Inditex se identificaron cinco sujetos en los que se ha centrado la gestión de comunicación digital: empresa (Inditex y sus diferentes marcas), colaboradores, potenciales talentos, clientes y líderes empresariales. No obstante, 36 de las 56 publicaciones (64%) fueron protagonizadas y dirigidas a los colaboradores explícitamente. Por otro lado, el 12,5% de las publicaciones en Inditex cuentan con una fuente secundaria, que en su mayoría son el blog institucional, por tanto, 87,5% de dichas publicaciones no cuentan con fuentes secundarias. En el caso de Grupo Nabeiro un post está dirigido a potenciales talentos, otro a colaboradores y el último principalmente al público cliente. No se presenta fuentes secundarias.

Gráfico 3: Función e intención del mensaje Inditex



Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en el gráfico 6, el 55,36% de las publicaciones de Inditex en LinkedIn muestran una función expresiva del discurso, centradas en la intención de motivar a los colaboradores a través de testimoniales y la recreación de experiencias laborales. Un 33,92%, presenta un discurso referencial, basado en informar, a través de la transmisión de sucesos relevantes de la organización. Y finalmente, se evidencia una función apelativa del discurso cuya intención de mensaje es principalmente convencer y educar. En Grupo Nabeiro se identifica principalmente la función del discurso de carácter referencial, cuya intención del mensaje es informativo, adicional se presenta un post expresivo, que tiene como fin motivar. Finalmente, un tema importante de la gestión de comunicación en LinkedIn, es la interacción que se genera, a través de comentarios y reacciones.

En Inditex, las tres publicaciones con mayor interacción, se basan en la estrategia del *storytelling*, es decir, cuentan historias de los colaboradores, de la experiencia de trabajar en la empresa, el crecimiento profesional y de la felicidad de reencontrarse con sus compañeros. Sus mensajes son emotivos, lo que propicia un elevado nivel de comentarios y reacciones generando una conexión emocional con sus públicos. En la cuenta de grupo Nabeiro el post que generó mayor interacción es sobre su aniversario, en donde se presenta un mensaje emotivo a través de un video, esta publicación generó 7 comentarios positivos sobre la organización y un alto número de reacciones, lo que muestra que, esta organización cuenta con un público que gusta de la marca y tiene una conexión con la misma.

Imagen 2. Post de mayor impacto



Fuente: (Inditex, s.f.; Grupo Nabeiro, s.f.)

La gestión de comunicación en LinkedIn en Inditex, evidencia un interés en la construcción de la marca empleadora, que usa como estrategia mostrar la experiencia del colaborador en las diferentes empresas que abarca, reproduciendo la cotidianidad laboral y la historia de crecimiento profesional que ofrece. Un punto importante a destacar es transmisión constante de sus valores como parte del ADN de la organización. No obstante, la frecuencia de publicación si bien es notoria, podría incrementarse a fin de mantener un interés en sus públicos e incrementar el nivel de interacción con los mismos.

En el caso de Grupo Nabeiro, la gestión de comunicación es limitada, pues su escaso nivel de publicación, no logra reproducir la realidad que viven sus colaboradores en la organización y las potencialidades con las que cuenta la misma para atraer a potenciales talentos.

El trabajo levantado muestra la necesidad de apostar por las redes sociales, para la gestión del *employer branding*, que se corrobora con los aportes de Montes (2020), para quien las empresas deben apostar mucho en su presencia en redes sociales y la información que comparten en la web. Anne-Mette *et al.* (2013), afirma que estos medios favorecen la reputación corporativa y las intenciones de solicitar un puesto de trabajo. Para una buena estrategia de *employer branding*, la red social LinkedIn es muy importante, porque ofrece grandes posibilidades de acercamiento, visibilización y posicionamiento a las organizaciones, en especial, como método de reclutamiento de la Generación Z (Costa-Sánchez y Corbacho-Valencia, 2015; Carbajal-Cribillero *et al.*, 2020; Blasco, 2012).

## Conclusión

Toda organización que quiera estar a la vanguardia y posicionarse en el entorno altamente competitivo de hoy, caracterizado por el cambio y la evolución constante de la Tics, requiere trabajar su estrategia organizacional desde los distintos aspectos de la transformación digital, y como parte de ella, la gestión de comunicación para llegar de manera efectiva a sus públicos, y en el caso del *employer branding* los empleados actuales y potenciales. En este contexto, se establece que la gestión del *employer branding*



digital, frente al entorno actual en el que se desenvuelven las empresas, es prioritaria por la dinámica de comunicación que han establecido las audiencias, que han incorporado en su cotidianidad el uso de las plataformas web y redes sociales para conocer sobre temas de interés y relacionarse personal y profesionalmente. Es por ello que, las empresas deberían aprovechar las potencialidades que ofrecen, principalmente dichos medios, para posicionar su imagen como empleadores, mostrando las ventajas competitivas que poseen en el mercado laboral.

Esta investigación, permitió conocer la gestión de comunicación digital que utilizan las empresas con mejor reputación de España y Portugal, para visibilizar las prácticas de atracción y retención de talento en el ámbito digital. Los resultados del estudio puede servir a aquellas empresas que están en proceso de construcción e implementación de la estrategia de *employer branding* como un referente de acciones asertivas desarrolladas por las organizaciones objeto de estudio, así como, las áreas a mejorar y fomentar para aprovechar las potencialidades que ofrecen las plataformas web, que son los portales oficiales en la Internet para conocer todo lo que se requiera sobre las organizaciones y redes sociales, que son hoy, un canal altamente efectivo para llegar a los diferentes segmentos de públicos y, por consiguiente, se constituyen en herramientas estratégicas para construir la marca empleadora, especialmente LinkedIn, que está en constante crecimiento, por el interés que han mostrado los profesionales de todas las áreas en este medio, para visibilizarse en el mercado laboral, generar networking, búsqueda de empleo y creación de marca.

Basados en la importancia de que el conocimiento es la base de la generación del compromiso del empleado y del potencial colaborador, se analizó en un primer momento las páginas web de las empresas muestra, para conocer la información sobre *employer branding* que brindan a los públicos de interés y, posteriormente, la gestión de comunicación en LinkedIn, concluyendo que:

El sitio web corporativo de Grupo Nabeiro está fuertemente arraigado en los valores y la historia de la organización. Esta empresa que tiene un alto valor social en su país y, sobre todo, es un referente por su conocida orientación a las personas. No obstante, se evidencia que la información sobre la marca empleadora que brinda es limitada y muy generalista, por tanto, se infiere que no se está aprovechando las bondades que este medio (pág. web) ofrece para visibilizar el accionar que realiza la organización, pues, a más de la identidad corporativa, es necesario mostrar la experiencia de los colaboradores como embajadores de marca y sobre todo como una fuente informativa con alta credibilidad para los potenciales talentos. Además, resulta necesario exponer con claridad y detalle cuál es la propuesta de valor que se ofrece como empleadores, describiendo claramente la carrera profesional e incluso personal que los colaboradores actuales y los potenciales desarrollarán en la organización, en la cual se incluya las ventajas, beneficios, etc., que la empresa ofrece a su equipo de trabajo. En cuanto a redes sociales exclusivas para posicionamiento como empleador, la empresa solamente cuenta con LinkedIn, no obstante, la comunicación que evidencia en el año de estudio es muy escasa, por la poca frecuencia de publicación, por lo que se infiere que la empresa no aprovecha las potencialidades que para la marca representaría esta red social. Pero al no hacerlo a través de las redes sociales, ¿cómo aprovechan este mensaje? Se considera que, la empresa tiene una estrategia de relaciones públicas muy fuerte, además de responsabilidad social que se visibiliza principalmente en medios offline, que los lleva a tener la notoriedad y reputación que poseen.

Inditex, a través de su página web muestra un alto interés en la construcción de su marca empleadora digital, pues se ha centrado en presentar a los público su identidad y la experiencia laboral de los colaboradores en las diferentes empresas que abarca la organización, utilizando recursos multimedia para

presentar testimoniales y principalmente, bajo la estrategia de *storytelling* humanizar la marca, es decir, mostrar ante sus públicos de interés, que en este caso son los colaboradores actuales y potenciales, una empresa empática, transparente y coherente, que prioriza la experiencia y personaliza las necesidades de sus públicos, por tanto, con la información brindada en este espacio web, el potencial talento puede tener una mirada clara de la organización, alcanzado un nivel de conocimiento adecuado para la toma de decisiones. Sin embargo, con base en que vivimos en la época de la inmediatez, esta web podría potenciar la interacción con los usuarios de la página, a través de la implementación de recursos que puedan dar respuesta inmediata a las inquietudes que sobre diversos aspectos pudiesen surgir. Adicionalmente, la empresa española, corrobora su interés en el posicionamiento de la marca empleadora, pues, cuenta con redes sociales destinadas exclusivamente a colaboradores y potenciales talentos, lo que sin duda aporta a la visibilización de su marca. En cuanto a LinkedIn, se pudo evidenciar que la organización si gestiona este red social con el objetivo de posicionar su marca empleadora y ha unificado el mensaje interno y externo, así como la imagen que proyecta la empresa, tanto en la web, como en los medios sociales, no obstante, su frecuencia de publicación es de 4,7 al mes, que podría ser mejorable, pues es necesario estar presente en la conversación y cotidianidad de las audiencias digitales, a fin de aprovechar a plenitud las bondades que esta red social ofrece para potenciar la marca empleadora.

Finalmente, se infiere que, si bien las dos organizaciones ha prestado atención a la creación y posicionamiento de su marca empleadora, estas la gestionan de manera distinta, e inclusive la información que ofrece a sus públicos se enfoca en aspectos diferentes, en el caso de Grupo Nabeiro está más enfocado en los beneficios (programas de formación) que la empresa ofrece a su talento; mientras que Inditex, apuesta por contar la experiencia de trabajar en la empresa a través de sus protagonistas, los colaboradores, mostrando como estrategia la creación de embajadores de marca. Resta indicar que, estas diferencias de gestión probablemente tengan su origen en la naturaleza de la actividad comercial, puesto que, Inditex requieren enfocarse en la atención al cliente por el contacto directo que gran parte de sus colaboradores tienen con sus públicos externos, mientras que, Grupo Nabeiro se centra en la capacitación y desarrollo profesional de sus empleados, que a su vez repercute en beneficio de la misma organización, al mantener y garantizar una producción de calidad, que es con la que llegan a sus públicos objetivo.

### Referencias bibliográficas

- Ambler, T., y Barrow, S., (1996). The Employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Anne-Mette, S., ETTY, N., y Anja, O. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management* 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Arriscado, P., Quesado, H. y Sousa, B. (2019). Employer branding in the digital era attracting and retaining millennials using digital media, En M. Túniz-López, V.A. Martínez-Fernández, X. López-García, X. Rúas-Araújo, & Campos-Freire, F. (Eds), *Communication: Innovation and Quality. Studies in Systems, Decision and Control*, (Vol. 154, pp. 391-403). Springer. <https://n9.cl/csdqq>
- Backhaus, F. (2016). Employer Branding. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Bernete, F. (2013). Análisis de contenido. En A. Lucas, A. Noboa (Eds.), *Conocer lo social: Estrategias, técnica de construcción y análisis de datos*. (pp. 193 - 227) Editorial Fragua. <https://n9.cl/4lq17>

- Blasco, M. (2012). LinkedIn como herramienta de búsqueda de trabajo. *Training & development digest*, (86), 58-59.
- Carbajal Cribillero, M. A., y Javier Niño, G., Mäckelmann, M., y Gallardo-Echenique, E. (2020). Employer Branding on Social Media to Engage Generation Z. En Reis, J.L., Peter, M.K., Cayolla, R., Bogdanović, Z. (eds) *Marketing and Smart Technologies. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 280. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-9272-7\\_38](https://doi.org/10.1007/978-981-16-9272-7_38)
- Confetto, M.G., Ključnikov, A., Covucci, C. y Normando, M. (2023). Diversity and inclusion in employer branding: an explorative analysis of European companies' digital communication. *Employee Relations*, 45(7), 121-139. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-0522>
- Content Stadium. (2022). Report. Social recruiting and employer branding in 2022. <https://n9.cl/wmnoj>
- Costa- Sánchez, C. y Corbacho-Valencia, J.M. (2015). LinkedIn para seleccionar y captar talento, (14), 187-221. <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530007.pdf>
- Dehlsen, M., y Franke, C. (2009). Employer Branding: Mitarbeiter als Botschafter der Arbeitgebermarke. [http://www.germanspeakers.org/tl\\_files/articles/Carsten-Franke-Employer-Branding-Mitarbeiter.pdf](http://www.germanspeakers.org/tl_files/articles/Carsten-Franke-Employer-Branding-Mitarbeiter.pdf).
- Duran-Seguel, I., Moreno, D., Valenzuela, K., y Alarcón N. (2020). Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(13), 12- 20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4292696>
- Fernández-Lores, S. (2012). *Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador: Diseño de una herramienta para su medición*. [Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid]. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Madrid.
- Flores, J., Morán, J., y Rodríguez, J. (2009). Las redes sociales. Boletín electrónico de la Unidad de Virtualización Académica – UVA, (1). <https://bit.ly/3ylz061>
- Gavilán, D., Avelló, M. y Fernández-Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 7(7), 58-75. <https://doi.org/10.7263/ADR.004.01.4>
- Gimeno, T. (2018). *La guía suprema del employer branding digital*. Talent Clue. <https://bit.ly/3GXlciq>
- Grupo Nabeiro. (s.f.). <https://www.gruponabeiro.com/es>
- Horstmann, L., y Martín, M. J. (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Icade. Revista De La Facultad De Derecho*, (100), 1-15. <https://doi.org/10.14422/icade.i100.y2017.008>
- IAB. (2022). Estudio Anual Redes Sociales 2022. <https://bit.ly/3Az01Uq>
- Initex. (s.f.). <https://www.inditex.com/es/home>
- Joglekar, J. y Tan, C.S. (2022). El impacto de las publicaciones de LinkedIn en la percepción de la marca del empleador y los efectos mediadores del atractivo del empleador y la reputación corporativa. *Journal of Advances in Management Research*, 19(4), 624-650.
- King, C., y Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management* 15, 358–372 <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550136>
- Merco. (2021). Ranking Merco Empresas. <https://bit.ly/3YAzIX6>
- Merco. (s.f). Qué es Merco. <https://www.merco.info/es/que-es-merco>

- Montes, G. M. (2020). Employer branding digital y la atracción y retención de talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 8(4), 222-244. [http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/view/920](http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/920)
- Noutel, R., Araujo, P., Fernandes, R., y Arriscado, P. (2020). An employer branding strategy: developing a talent attraction model through action research. *South Florida Journal of Development*, 2(1), 417-431. <http://doi.org/10.46932/sfjdv2n1-031>
- Tinto, J. A. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia*, (29),135-173. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55530465007>