



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE COMUNICACIONES**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN E IMAGEN**

**EMPRESARIAL**

La gestión de las comunicaciones en las empresas del sector tecnología para  
retener talentos

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado de bachiller en Comunicación e Imagen Empresarial

**AUTOR**

De La Cruz Montoya, Shirley Katherine (<https://orcid.org/0000-0002-2855-7324>)

**ASESOR**

Valdivia Rossel, Maria Pia (<https://orcid.org/0000-0001-6788-9885>)

**Lima, 24 de junio de 2020**

## DEDICATORIA

*Llena de mucho orgullo y gran satisfacción, dedico este proyecto a mi familia, en especial a mis padres Susana Montoya y Luis De La Cruz, quienes me han apoyado en todo mi proceso universitario y han sido mi razón de seguir adelante. Además, se lo dedico a mi hermana Lourdes De La Cruz, por apoyarme y darme los ánimos suficientes para poder culminar mi meta satisfactoriamente. A ustedes les dedico el fruto de todo mi esfuerzo, gracias.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, familia y amigos, quienes han estado para mí en todo momento que necesité apoyo. No podría sentirme más dichosa de tener a las mejores personas conmigo. Luego de muchas situaciones con sentimientos encontrados, he logrado concluir una etapa que al inicio era interminable y luego quería parar el tiempo para disfrutar los últimos instantes de un momento que quedará en mí para siempre. Muchas gracias a mi docente quien me encaminó en este proyecto y a las personas que me escucharon, y quisieron ser partícipe de este proyecto.

## **La gestión de las comunicaciones en las empresas del sector tecnología para retener talentos**

Shirley Katherine De La Cruz Montoya

Facultad de Comunicación

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Av. Gral. Salaverry 2255, San Isidro 15076, Perú

u201422855@upc.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-2855-7324>

### **Resumen**

La presente investigación analiza cuáles son las herramientas que las organizaciones del sector tecnología gestionan y su funcionalidad como parte de la comunicación interna para brindar una propuesta de valor, con la finalidad de evitar la constante rotación de los colaboradores. Desde la perspectiva del paradigma interpretativo, se optó por un enfoque cualitativo bajo el diseño fenomenológico, el cual permitirá analizar la experiencia del proceso comunicacional en las organizaciones con 15 representantes del área de comunicaciones, recursos humanos y/o gerencia general.

### **Palabras clave**

Cultura organizacional, Impacto de la comunicación, Gestión de personal, Satisfacción en el trabajo, Estrategias de comunicación.

### **Abstract**

This research analyzes which are the tools that organizations in the technology sector manage and their functionality as part of internal communication to provide a value proposition, in order to avoid constant employee turnover. From the perspective of the interpretive paradigm, a qualitative approach was chosen under the phenomenological design, which allowed analyzing the experience of the communication process in organizations with 15 representatives from the area of communications, human resources and/or general management.

## **Key words**

Organizational culture, Communication impact, Personnel management, Job satisfaction, Communication strategies.

## **1. Introducción**

Debido a las tendencias del mercado laboral competitivo, las empresas buscan implementar estrategias que permitan la sostenibilidad y así ser exitosas, desde su capital humano (Kumar & Agarwal, 2019). Las modernas organizaciones gestionan el talento a través de la generación de experiencias en ellos (Bindhya & Harikumar, 2020) y así diferenciarse de la competencia (De la Rosa, Diaz, & Cabrales, 2019). Es necesario contar con estrategias de comunicación que permitan formar una relación con los colaboradores y la comunicación se desarrolle de manera orgánica (Molinero, 2018). Mediante el uso de las comunicaciones, las organizaciones incentivan un comportamiento positivo, creando una estrategia competitiva que les permita diferenciarse, y así atraer y retener a los talentos (Adamu, Ghani & Rahman, 2020). Las innovaciones tecnológicas y la digitalización de los procesos de gestión motivan la formación del liderazgo organizacional, desde el proceso de reclutamiento hasta la mejora de los procesos de comunicación (Zhao, Zhao, & Ślusarczyk, 2019).

Manpower Group, la compañía internacional que brinda soluciones en Recursos Humanos realizó una encuesta evaluando el impacto de las comunicaciones en las organizaciones de 43 países, entrevistando a 39,195 reclutadores, quienes mencionaron que la atracción del talento es un problema que impide el crecimiento de las empresas, señalando que el 32% de los empleadores están implementando incentivos a sus colaboradores para potenciar su marca empleadora. En el Perú, el 43% de empleadores mencionan que ofrecen atributos diferenciales y beneficios adicionales para resolver la escasez de talentos (Manpower Group, 2018).

Es necesario implementar estrategias de las comunicaciones para atraer y retener el talento, que constituye el recurso para la sostenibilidad e incrementa la productividad y posicionamiento de la organización (Ambler & Barrow, 1996). La constante rotación del personal influye en la percepción de la imagen de la organización (Kumar & Agarwal, 2019; Tumasjan, Kunze, Bruch, & Welpe, 2020). El propósito de la investigación es analizar cuáles son las herramientas que las organizaciones del sector tecnologías gestionan

y su funcionalidad como parte de la comunicación interna para brindar una propuesta de valor, con la finalidad de evitar la constante rotación de los colaboradores. Esta problemática supone una variación en el rendimiento del talento, la competencia por la innovación y creación de una cultura sólida para posicionarse frente a las demás empresas (Kumar & Agarwal, 2019). Debido a la actualidad del tema, este estudio contribuye en la literatura para enmarcar el valor de la marca empleadora en las empresas de tecnologías, que incentiven a generar estrategias de desarrollo de las comunicaciones, potenciando la gestión de los talentos.

### **1.1. Estado de la cuestión**

Se han realizado investigaciones que vinculan la gestión de la marca empleadora como una herramienta estratégica para retener a los colaboradores (Bussin & Mouton, 2019). Asimismo, proponen tácticas para atraer nuevos talentos y así ser más competitivas (Born & Kil, 2015; Dabirian, Paschen, & Kietzmann, 2019). Por otro lado, ciertas investigaciones han adoptado la teoría del intercambio social como una consecuencia de la rotación de profesionales de tecnología, afectando la calidad de los servicios de la organización (Harden, Boakye, & Ryan, 2018).

La rotación de los colaboradores es un problema que las empresas están abordando y genera un gasto financiero que reduce el desarrollo organizacional (Kumar & Agarwal, 2019; Aggerholm, Andersen, & Thomsen, 2011). En este sentido, las organizaciones con visión a futuro están enfocadas en adquirir la digitalización en sus procesos para ser más competitivas (Zhao et al., 2019; Born & Kil, 2015). Por ello, se pretende dividir el marco teórico en cinco conceptos: gestión de la comunicación en las organizaciones, modelos de marca empleadora, marca empleadora en el sector TI, herramientas de comunicación interna y estrategias de propuesta de valor al empleado (PVE). La relación de estos conceptos contribuye en el desarrollo de la gestión de las comunicaciones, a través de las herramientas que las organizaciones utilizan para brindar atributos al colaborador y establecer una relación de intercambio social (Adamu et al., 2020).

### **Gestión de la comunicación en las organizaciones**

El ambiente organizacional, es el espacio donde se construye un proceso de significancia por quienes la integran, dependiendo de la capacidad de comunicación y una cultura compartida (Urbiola & Levin, 2018). El proceso de significación define un conjunto de

sonidos, proceso del lenguaje y comunicaciones que forman la cultura, posicionada a partir de la visión de la organización (Urbiola & Levin, 2018). El proceso de la comunicación se inicia con la transmisión de la información desde el emisor al receptor, y este último le atribuye una retroalimentación como respuesta (Urbiola & Levin, 2018). Asimismo, por medio de la comunicación, se transmite los atributos de las organizaciones y los colaboradores pueden recepcionar esta información, direccionando sus objetivos a los de la empresa, y así, fortalecer el compromiso laboral (Aguado & Álvarez, 2017). La finalidad de este proceso es lograr los objetivos estratégicos y el posicionamiento de la organización a través del desempeño de las áreas que la conforman (Armijos, Costa, & Paladines, 2017). Por ello, la estrategia de comunicación recae en los líderes operativos, denominados influencers, quienes se encuentran en el ambiente laboral y son más fáciles de integrar a los equipos por la estrecha relación laboral (Gonzalo, 2019).

Los futuros talentos recaban información de las empresas mediante el uso de las tecnologías de la comunicación; por ejemplo, las redes sociales (Stockman, Van Hoye, & Veiga, 2020). Es importante utilizar los canales de comunicación para compartir información de las actividades de los colaboradores; y, en consecuencia, influir en la reputación de la organización (Carpentier, Van Hoye, & Weijters, 2019). Asimismo, LinkedIn y Facebook son plataformas utilizadas por los talentos para aplicar a un puesto de trabajo (Adecco, 2015).

Según Urbiola & Levin (2018) mencionan que la comunicación se inicia desde el mando gerencial, con una intención de mejorar la interacción. Por ello, se requiere de un lenguaje adecuado y común para los receptores, a fin de interiorizar y definir la identidad organizacional (Urbiola & Levin, 2018).

### **Modelos de Marca empleadora**

Las empresas tienen la capacidad de posicionarse frente a la competencia para garantizar el éxito a través de la diferenciación, generando una ventaja competitiva que, a largo plazo, supone una alternativa para frenar la escasez de talentos (Blasco, Rodríguez, & Fernández, 2014). Este contexto propone la necesidad de validar los modelos de marca empleadora para atraer y retener el talento en las organizaciones, respondiendo a la demanda del mercado empresarial (Backhaus & Tikoo, 2004).

La marca empleadora debe reflejar el conocimiento que tienen los colaboradores sobre la organización, lo cual se vuelve en un atractivo denominado “Valor de marca” y, a su vez, esto genera una reputación basada en la credibilidad (Biswas & Suar, 2016). Según lo señalaron Backhaus & Tikoo (2004), el modelo de marca empleadora está basado en dos aspectos: la asociación de marca y lealtad a la marca. La primera está referido a la percepción de los empleadores sobre la marca, quienes influyen en los elementos atractivos de la organización (Backhaus & Tikoo, 2004). Por otro lado, se define la lealtad de marca como un proceso que contribuye a aumentar la productividad de los colaboradores. (Backhaus & Tikoo, 2004).

El modelo de "Proceso de marca del empleador" propone gestionar el talento en dos aspectos: la organización debe generar una cultura compartida que responda a la identidad de la organización y construir una imagen positiva que pretenda posicionarse como la mejor opción para laborar (Mandhanya & Shah, 2010; Kumar & Agarwal, 2019).

Esta imagen, según Mandhanya & Shah (2010) es el resultado de las asociaciones y lealtad de marca del público que tiene sobre una empresa, y esto son aspectos atractivos que las organizaciones deben tomar en cuenta para brindar una propuesta de valor que responda a sus necesidades y deseos.

### **Marca empleadora en el sector de TI**

Las empresas del sector de tecnologías se encuentran constantemente planteando estrategias que les permita gestionar sus colaboradores (Dabirian et al., 2019). Es por ello, desde la perspectiva de las comunicaciones, la marca empleadora debe relacionarse como el reflejo de los mensajes, prácticas y valores de la organización, a fin de disminuir la falta de compromiso, el ausentismo y los comentarios negativos que se transmiten verbalmente por los colaboradores (Rajagopalan & Baral, 2019).

Según Ambler y Barrow (1996) definen el término de marca empleadora como los beneficios funcionales, económicos y psicológicos que la organización proporciona al exterior. Las empresas deben definir su identidad corporativa, a partir de un enfoque en la autenticidad que impactará en la generación de vínculos entre la empresa y sus stakeholders (Martin, Gollan, & Grigg, 2011). Este proceso se genera a largo plazo, utilizando herramientas que permitan analizar e influenciar en la conciencia de los stakeholders y el rendimiento de la organización (Kashive & Khanna, 2017).



Cabe resaltar, la marca empleadora debe transmitir la identidad de la organización al nuevo talento; la propuesta de camaradería, oportunidad de crecimiento, calidad en el ambiente laboral y la inserción de las nuevas tecnologías para dar una experiencia diferencial que permita una actitud positiva de los públicos (Kumar & Agarwal, 2019). Esto afecta positivamente en la reducción del agotamiento laboral y el clima organizacional, disminuyendo el nivel de rotación (Harden et al., 2018). Según Qiang, Kanliang y Qin (2005) este desequilibrio en la carga laboral es una consecuencia de los avances tecnológicos, lo cual denominan "tecnostress". Por lo tanto, la cuestión no es sólo agregar tecnologías, sino trabajar su implementación dentro de los procesos de comunicación, para reforzar la relación entre la empresa y sus colaboradores, impactando positivamente en el desempeño de sus actividades y la mejora en el clima organizacional (Armijos et al., 2017).

### **Herramientas de la comunicación interna**

La tendencia de las organizaciones es generar una imagen favorable que les permita diferenciarse en el mercado de talentos (Costa & Corbacho, 2015). Los objetivos de esa tendencia es atraer personal profesional y competitivo para lograr el crecimiento de la organización (Costa & Corbacho, 2015), y potenciar sus habilidades para fidelizarlos, evitando la rotación de los colaboradores a otras organizaciones (Yarlequé, 2015). Además, debido a la gestión de un personal calificado, como resultado la organización responderá eficientemente a los objetivos internos (Costa & Corbacho, 2015). Y, en consecuencia, mejorará la comunicación y productividad de la organización creando un clima favorable para la satisfacción de los colaboradores y su relación con los clientes (Costa & Corbacho, 2015). Por ello, la gestión de las herramientas de comunicación es vital, ya que son vías de acceso para la fluidez de la información y la adopción de las innovaciones para obtener el resultado deseado sobre los agentes externos a la organización (Robledo, Atarama, & López, 2019).

El *Storytelling* en el proceso de la comunicación interna permite generar una conexión sólida, a través de la estrategia de fidelización para el desarrollo del talento (Robledo et al., 2019), y la visión estratégica del modelo de negocio (Baker, 2014). Según Núñez (2007) lo define como una herramienta de las comunicaciones que permite identificar, utilizando el relato, una realidad contextual de la problemática, transmitiendo sentidos y emociones. El uso de esta herramienta es rentable (Robledo et al., 2019), y de gran influencia, que posibilita generar una estrategia para explotar la comunicación en las organizaciones (Hengeveld, 2016). Asimismo, genera confianza y fidelización de los colaboradores

(Robledo et al., 2019), comprometiendo una concepción óptima de los valores organizacionales en conjunto (Hengeveld, 2016).

Sin embargo, los avances tecnológicos han influenciado en cómo se relacionan los públicos y la respuesta a las nuevas exigencias del entorno (Vinagre, 2011). Por ello, la comunicación se ha adaptado al uso de las herramientas digitales con sus públicos (Puertas, 2015), para obtener una imagen más competitiva, diferencial e innovadora en el mercado (Vinagre, 2011). Precisamente LinkedIn, según Aguado (2015) es la red con mayor aceptación en el mercado, ya que es una plataforma que permite gestionar la marca y atribuir un valor esencial del contenido recomendado, estableciendo relaciones positivas entre los usuarios y las organizaciones (Aguado, 2015). A su vez, maneja una serie de herramientas que permiten optimizar las estrategias de posicionamiento de las organizaciones y su efectividad, apoya en la toma de decisiones estratégicas, analizando el alcance de usuarios que han interactuado con el contenido, recomendaciones y acceso al seguimiento a una marca (Aguado, 2015).

Las redes sociales son una buena alternativa para las organizaciones que buscan adaptarse a las nuevas tecnologías y adquirir nuevas herramientas para la evaluación de candidatos potenciales en el mercado y establecer una mejor conexión con sus colaboradores (Mourão, 2018). Asimismo, según Gilpin (2010) refiere que las organizaciones generan su imagen a partir de las actividades que realizan, con el uso de las nuevas herramientas tecnológicas, dejando de lado los procesos tradicionales para la construcción de su imagen. El uso de la red social Facebook, es la elección para las organizaciones que cuentan con una inversión limitada ya que es eficiente en el contacto con el público objetivo, utilizando la comunicación bidireccional (Mourão, 2018). Respecto a la comunicación externa, se debe destacar el beneficio de intercambio de información con los usuarios y futuros clientes, lo cual se reduce en una estrategia organizacional (Valerio, Herrera, Herrera & Martínez, 2015).

### **Estrategia de propuesta de valor al empleado (PVE)**

Según Aguado & Avilés (2012) definen el término de “propuesta de valor al empleado” como el conjunto de atributos de valor que se les otorga a los colaboradores y/o stakeholders. Una vez interiorizada por el público interno, son ellos quienes crean el atractivo hacia el exterior, convirtiéndose en un modelo de negocio sostenible (Aggerholm et al., 2011). Según la teoría del intercambio social, se debe satisfacer las necesidades de los colaboradores (Blau, 1964), y esto es retribuido con un comportamiento positivo

definido como: valor de compromiso y lealtad a la organización (Adamu et al., 2020). El intercambio social se define como una interacción entre el empleador y el colaborador, quienes finalmente atribuyen un sentimiento de pertenencia de la empresa (De la Rosa et al., 2019). Esta estrategia se caracteriza por brindar una experiencia personalizada, transmitiendo el sentido de compromiso de los colaboradores (Aguado & Avilés, 2012). Generando grandes oportunidades no solo económicas, sino también de posicionamiento que la organización debe tomar en cuenta para garantizar el éxito (Ronda, Valor & Abril, 2018).

Desde la perspectiva del público interno, las empresas deben generar actitudes positivas, a través de la relación con la marca, logrando una ventaja competitiva sostenible y productiva de la empresa (Kashive & Khanna, 2017). Este proceso permite disminuir la rotación de los colaboradores y aumenta el compromiso de permanecer en la organización, lo cual ayuda a reducir los costos en la adquisición de nuevos talentos a las empresas (Ambler & Barrow, 1996).

Es relevante comprometer los atributos con relación a los beneficios de los colaboradores, desarrollando sus propios objetivos y posicionando a la organización desde una propuesta de valor con visión a la gestión del talento (Ronda et al., 2018). La gestión del talento es definida como un proceso que incluye desde la atracción del colaborador y su desarrollo, hasta la evaluación del rendimiento en sus operaciones laborales (Automatic Data Processing Inc, 2011). Según Boštjančič & Slana (2018), mencionan que las organizaciones utilizan distintas acciones para potenciar esta gestión, mediante las actividades de coaching, participación en equipos, talleres de e-learning, constantes capacitaciones y resolución de conflictos.

Atraer nuevos talentos es una actividad que realizan las empresas a través de la promoción externa de sus tangibles e intangibles, y estos son evaluados por los talentos como parte de su decisión en la elección de la mejor experiencia para trabajar (Tripathi, Yadav, & Srivastava, 2017). Este atractivo es una fuente de valor agregado que potencia la identidad de la empresa y le da una imagen distinta en el mercado de talentos (Backhaus & Tikoo, 2004).

## **2. Metodología**

En la investigación se planteó utilizar el paradigma interpretativo, ya que el objetivo principal es analizar cuáles son las herramientas que las organizaciones del sector tecnologías gestionan y su utilidad como parte de la comunicación interna para brindar una propuesta de valor, con la finalidad de evitar la constante rotación de los colaboradores. Para ello, se optó por un enfoque cualitativo, que permite interpretar la información que se recopiló de las entrevistas a profundidad y analizar la gestión de las herramientas de comunicación en las organizaciones. Asimismo, se empleó el diseño fenomenológico, debido a que se analizará la experiencia del proceso comunicacional y su funcionalidad en las organizaciones que permiten entender la relación con sus colaboradores. La investigación está constituida por representantes de las áreas de comunicaciones, gestión del talento y/o recursos humanos, o en algunas organizaciones que dichas áreas son representadas por la gerencia general, que se encuentren laborando mínimo 1 año en las pequeñas, medianas y grandes empresas del rubro de tecnología. Al respecto, se plantea entrevistar a quince compañías que gestionen un mínimo de 10 colaboradores, se realizó una entrevista por cada una, con el apoyo de la técnica de recolección de datos, guía de entrevista.

Esta guía de preguntas está compuesta por cuatro categorías: características del estilo de comunicación, plataformas de comunicación, factores de la gestión del talento y la propuesta de valor hacia los colaboradores. Para mantener la fluidez de la entrevista, se comenzará con dos preguntas que permitan al entrevistado, establecer una relación de confianza e ir desarrollándose orgánicamente, durante todo el periodo de la videoconferencia. Al inicio de cada entrevista, se especificará a cada participante que la reunión será grabada sólo con fines académicos y su utilidad es para facilitar la transcripción y su próximo análisis de la información.

## **2.1 Consideraciones éticas**

Respecto al código de ética de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, los participantes en esta investigación firmaron un documento denominada Consentimiento Informado Participante, mediante el cual confirman participar de la entrevista y estar de acuerdo con la utilización de la información proporcionada, para la redacción de esta investigación. Asimismo, se conservará el anonimato tanto de los participantes, así como de las respectivas empresas en las que laboran, para evitar incidencias que vayan contra la ética y el derecho a la confidencialidad, según lo respalde.

El objeto de estudio en la presente investigación está registrado bajo los principios de honestidad, transparencia, autenticidad y responsabilidad de las fuentes de información que se han trabajado durante todo el proceso de investigación.

## Referencias bibliográficas

- Adamu, L., Ghani, N. H. A., & Rahman, M. A. (2020). The internal branding practices and employee brand citizenship behavior: The mediating effect of employee brand fit. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 8(1), 99-106. Recuperado de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85079623658&origin=inward&txGid=abdcd3ef727be6c46c6ff1c0e3f12e26> [Consulta: 13 de abril de 2020]
- Adecco (2015). Work trends study: Discover the future of social recruiting and smartworking. Recuperado de <http://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2015/10/Adecco-Work-Trends-Study-2015.pdf> [Consulta: 13 de abril de 2020]
- Aggerholm, H., Andersen, S. & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*. 16. 105-123. doi: 10.1108/13563281111141642.
- Aguado, G. (2015). Usos comunicativos de LinkedIn: incidencia en empresas y profesionales de la información. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 21, 13-21. doi: [https://doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2015.v21.51124](https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2015.v21.51124)
- Aguado, M. & Avilés, Y. (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. *MK - Marketing Más Ventas*, 26(277), 42-49. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=73812615&lang=es> [Consulta: 04 de abril de 2020]
- Aguado, M. & Álvarez, S. (2017). La comunicación Interna como catalizador de una estrategia de Employer branding. *Capital Humano*, 30(320), 34-35. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=123475008&lang=es> [Consulta: 04 de abril de 2020]
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand) [Consulta: 04 de abril de 2020]
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. & Pasquel, G. (2017). Gestión de comunicación corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, n. 72, pp. 521-539. doi: <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177>

- Armijos, V., Costa, M. & Paladines, J. (2017). The use of information and communication technologies in the management of internal communication in the service sector of Ecuador. *Paper presented at the Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI*, doi: 10.23919/CISTI.2017.7976022
- Automatic Data Processing Inc (2011). Effective Talent Management has Become an Essential Strategy for Organizational Success. Recuperado de [https://www.adp.com/~media/White%20Papers/NAS/ADP\\_NAEffectiveTalentMgmtWhitePaper.ashx](https://www.adp.com/~media/White%20Papers/NAS/ADP_NAEffectiveTalentMgmtWhitePaper.ashx) [Consulta: 13 de abril de 2020]
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9. 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754.
- Baker, B., 2014. Use storytelling to engage and align employees around your strategic plans. *Industrial & Commercial Training*, 46 (1), 25-28. doi: 10.1108/ICT-10-2013-0065
- Bindhya, M. S., & Harikumar, P. N. (2020). Employer branding-a hottest strategy to retain talents. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 3842-3846. Recuperado de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85079834865&origin=inward&txGid=c2a04b4d3d6556d24705d66229edecaf> [Consulta: 15 de abril de 2020]
- Biswas, M. & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*. doi: 10.1007/s10551-014-2502-3.
- Blasco, M. F., Rodríguez, A., & Fernández, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 44, 34–53. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=100197992&lang=es> [Consulta: 15 de abril de 2020]
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *New York: J. Wiley*. p.352. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books/about/Exchange\\_and\\_Power\\_in\\_Social\\_Life.html?id=qhOMLscX-ZYC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Exchange_and_Power_in_Social_Life.html?id=qhOMLscX-ZYC&redir_esc=y) [Consulta: 15 de abril de 2020]
- Born, N. & Kil, S. K. (2015). What are best practices in the space of employer branding that enable organizations attract and retain the best talent?. *Cornell University, ILR School* Recuperado de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/86> [Consulta: 15 de abril de 2020]
- Boštjančič, E. & Slana, Z. (2018). The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaining

- Talented Employees. *Frontiers in Psychology*. 9. 1-10. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01750.
- Bussin, M. & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations, *South African Journal of Economic and Management Sciences* 22(1), a2412. doi: <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Carpentier, M., Van Hoye, G. & Weijters, B. (2019). Attracting Applicants Through the Organization's Social Media Page: Signaling Employer Brand Personality. *Journal of Vocational Behavior*. 115. 103326. doi: 10.1016/j.jvb.2019.103326
- Castro, A. & Díaz, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280518. doi: <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
- Costa, C. & Corbacho, J.M. (2015). LinkedIn para seleccionar y captar talento. *Prisma Social*, (14),187-221. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3537/353744530007> [Consulta: 5 de mayo de 2020].
- Dabirian, A. & Paschen, J. & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*. 21. 82-89. doi: 10.1109/MITP.2018.2876980
- De la Rosa, D. & Diaz, M. & Cabrales, A. (2019). Disentangling the strength of the HRM system: effects on employees reactions. *Employee Relations: The International Journal*. ahead-of-print. doi: 10.1108/ER-12-2018-0322.
- Gilpin, D. (2010). Organizational Image Construction in a Fragmented Online Media Environment. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 265- 287. doi: 10.1080/10627261003614393
- Gonzalo, P. (2019). La Comunicación Con Los Empleados Ante La Desintermediación De Las Relaciones Laborales. *ORH - Observatorio de Recursos Humanos*, 148, 46-48. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=139507456&lang=es> [Consulta: 15 de abril de 2020]
- Harden, G., Boakye, K. & Ryan, S. (2018). Turnover Intention of Technology Professionals: A Social Exchange Theory Perspective. *Journal of Computer Information Systems*. 58. 291-300. doi: 10.1080/08874417.2016.1236356
- Hengeveld, M. (2016). Employees telling your story. The effects of employee testimonials and pictures in storytelling on several brand concepts. Tesis, (Mgtr). *University of Twente*. Recuperado de <https://goo.gl/gxtY5J> [Consulta: 05 de mayo de 2020]



- Kashive, N. & Khanna, V. (2017). Conceptualizing Employer-Based Brand Equity and Employer Brand Pyramid. *European Scientific Journal*. 13. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/322373127> [Consulta: 05 de mayo de 2020]
- Kumar, K. & Agarwal, M. (2019). Reviewing Internal Employer Branding: A Sustainable Employee Retention Management Strategy. 4. 301-306. 10.1108/RRIJM. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/333892750> [Consulta: 05 de mayo de 2020]
- Mandhanya, Y. & Shah, M. (2010). Employer Branding - a Tool for Talent Management. *Global Management Review*, 4(2), 43–48. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=55436194&lang=es> [Consulta: 05 de mayo de 2020]
- Manpower Group (2018). Encuesta de Escasez de Talento - Perú. *Recuperado de* <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf> [Consulta: 04 de abril de 2020]
- Martin G., Gollan P.J. & Grigg K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618–3637. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>
- Molinero, L. (2018). Tendencias Digitales en Employer Branding. *Capital Humano*, 31(329), 11. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=128847422&lang=es> [Consulta: 05 de mayo de 2020]
- Mourão, R. (2018). A Gestao da Comunicacao de 5 Empresas consideradas as melhores para trabalhar em Portugal: O caso do “Facebook” e do “LinkedIn”. *Media and Jornalismo*, 18 (33), pp. 205-217. doi: 10.14195/2183-5462\_33\_13
- Núñez, A. (2007). Será mejor que lo cuentes. Los relatos como herramientas de comunicación Storytelling. *Barcelona: Empresa Activa*. Recuperado de <http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/1447/html6408?1588698326335> [Consulta: 05 de mayo de 2020]
- Puertas, R. (2015). Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la realidad Europea. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*. 5. 5-25. doi: [dx.doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-02-05-26](https://doi.org/10.5783/RIRP-9-2015-02-05-26) Recuperado de [http://apps.webofknowledge.com.upc.remotexs.xyz/full\\_record.do?](http://apps.webofknowledge.com.upc.remotexs.xyz/full_record.do?)

product=WOS&search\_mode=GeneralSearch&qid=6&SID=8EgNUjAbInXhUd5usMS&page=1&doc=1 [Consulta: 05 de mayo de 2020]

- Qiang, T., Kanliang, W. & Qin, S. (2005). Computer-related technostress in China. *Commun ACM*. 2005;48(4):77–81. doi: 10.1145/1053291.1053323.
- Rajagopalan, D. & Baral, R. (2019). Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry. *Journal of Organizational Effectiveness*. 6. 77-95. doi: 10.1108/JOEPP-04-2018-0024
- Robledo, K., Atarama, T. & López, A. (2019). Storytelling as a tool for internal communication: a proposed management model. *Cuadernos de Gestión*. 2019-10-08. doi: 10.5295/cdg.170755kr
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573–596. doi: <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>
- Stockman, S., Van Hove, G. & Veiga, S. (2020). Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*. 118. 103368. doi: 10.1016/j.jvb.2019.103368
- Tripathi, V., Yadav, V. & Srivastava, A. (2017). Employer Branding: Strategic Move towards Attracting Young Talents. *International Journal of Economics and Management Studies*. 4. 45-48. doi: 10.14445/23939125/IJEMS-V4I5P110
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99. doi: 10.1002/hrm.21980
- Urbiola, A. & Levin, S. (2018). Una propuesta para el estudio de la comunicación organizacional y la construcción de significados desde lo procesual y simbólico. *Administracion y Organizaciones*, 21(40), 51–72. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=138019481&lang=es> [Consulta: 05 de mayo de 2020]
- Valerio, G., Herrera, D., Herrera, N. & Martínez, F.J. (2015). Propósitos de la comunicación entre empresas y sus seguidores en Facebook. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, pp. 110 a 121. doi: 10.4185/RLCS-2015-1037
- Vinagre, R. (2011). Web 3.0, mejora la comunicación de las organizaciones. *Revista de Comunicación*, nº 20. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/6/7/5/3/pd0000066753.pdf> [Consulta: 05 de mayo de 2020]

- Yarlequé, A. (2015). *La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano*. Artículo de investigación de grado no publicada de Comunicación. Universidad de Piura. Facultad de Comunicación. Piura, Perú. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2196/INF\\_191.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2196/INF_191.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Consulta: 05 de mayo de 2020]
- Zhao, H., Zhao, Q. H., & Ślusarczyk, B. (2019). Sustainability and digitalization of corporate management based on augmented/virtual reality tools usage: China and other world IT companies' experience. *Sustainability (Switzerland)*, 11(17). doi:10.3390/su111747