

Reducción de personal y marca del empleador en España: ¿existe alguna relación entre ambas prácticas de recursos humanos?

Irene Campos García

José Ángel Zúñiga Vicente

Profesores en el Departamento de Economía de la Empresa (ADO), Economía Aplicada II y Fundamentos del Análisis Económico de la Universidad Rey Juan Carlos

Este trabajo ha obtenido un **Accésit** en el **Premio Estudios Financieros 2018** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: don Juan Pablo BORREGÓN BAÑOS, doña Gloria CASTAÑO COLLADO, doña Celia GUTIÉRREZ VALERO, doña Gloria IGLESIAS JIMÉNEZ y don Alfonso JIMÉNEZ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

EXTRACTO

A lo largo de las dos últimas décadas, dos prácticas empresariales relacionadas con la gestión de recursos humanos han ganado una extraordinaria popularidad tanto en el terreno académico como en el profesional: la reducción de personal y la marca del empleador. Este trabajo representa un intento preliminar de explorar, desde un punto de vista descriptivo, si existe algún tipo de vínculo entre ambas prácticas, que *a priori* muestran efectos diametralmente opuestos sobre los empleados de una empresa. Específicamente, el objetivo principal del trabajo es doble: por un lado, examinar cómo la reducción significativa e intencional en la fuerza de trabajo puede influir en la marca del empleador y, por otro, analizar si la marca del empleador puede ayudar a mitigar los más que probables efectos negativos de una drástica reducción de personal y, con ello, contribuir a mejorar la calidad de los futuros procesos de reclutamiento y contratación. El estudio empírico se realiza con una pequeña muestra de grandes compañías que figuran en el *ranking* Merco Talento en España entre 2007 y 2017. Para el análisis descriptivo se utiliza también información extraída de prensa, los informes financieros anuales y las memorias anuales de responsabilidad social corporativa de cada compañía acerca de ambos fenómenos. Los resultados obtenidos del análisis descriptivo llevado a cabo parecen apoyar la idea de que ambas prácticas están estrechamente relacionadas entre sí. Del trabajo realizado se derivan una serie de conclusiones e implicaciones que pueden resultar de interés para los responsables de recursos humanos de las empresas.

Palabras clave: reducción de personal; marca del empleador; retención de empleados; atracción de candidatos; *ranking* Merco Talento.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018

Downsizing and employer branding in Spain: is there a relationship between both human resource practices?

Irene Campos García

José Ángel Zúñiga Vicente

ABSTRACT

Over the last two decades, two practices related to Human Resource Management have grown in popularity both academically and professionally: downsizing and employer branding. This study is a preliminary attempt to explore, from a descriptive point of view, whether there is a relationship between both practices, which exhibit *a priori* diametrically opposed effects on a firm's employees. Specifically, the aim of the present study is two-fold: On the one hand, to examine how a significant and intentional reduction in the workforce may influence employer branding; while the other way around, an attempt is made to discover whether employer branding practices help to mitigate the negative effects of post-downsizing in the workplace, as well as improve the quality of future recruitment processes. The research setting consists of a small sample of large companies listed in the Merco Talent ranking in Spain over the period 2007-2017. We also rely on information that appears in annual financial reports and annual corporate social responsibility (or sustainability) reports and the press on both phenomena. The results obtained in our study following a preliminary descriptive analysis seem to provide some support for the notion that both practices are closely interrelated. Several conclusions and implications that might be of interest for human resource managers are inferred from our study.

Keywords: downsizing; employer branding; employee retention; candidates' attraction; Merco Talent ranking.

Sumario

1. Introducción
2. Reducción de personal y marca del empleador: ideas previas
3. Impacto de la reducción de personal sobre la marca de empleador: un análisis descriptivo en España (2007-2017)
4. Impacto de la marca del empleador sobre la reducción de personal: ¿es posible la retención y atracción de talento?
 - 4.1. El efecto de la marca del empleador sobre los empleados actuales
 - 4.2. El efecto de la marca del empleador sobre los candidatos potenciales
5. Conclusiones e implicaciones

Referencias bibliográficas

Agradecimientos:

Los autores agradecen al Ministerio de Economía y Competitividad la financiación recibida para la realización de este trabajo (Ref.: ECO2015-67434-R).

Cómo citar este estudio:

Campos García, I. y Zúñiga Vicente, J. Á. (2018). Reducción de personal y marca del empleador en España: ¿existe alguna relación entre ambas prácticas de recursos humanos? *RTSS.CEF*, 428, 219-248.

1. INTRODUCCIÓN

Los continuos y profundos cambios tecnológicos, sociales y económicos que están sucediendo en los últimos años están afectando significativamente al funcionamiento de las empresas y, por ende, al mercado laboral. Tales cambios están obligando a las empresas a una redefinición de sus estrategias competitivas, así como a la adopción de nuevas prácticas, sobre todo en el ámbito de los recursos humanos. Durante las últimas dos décadas, hay dos prácticas relacionadas con la gestión de recursos humanos que han ganado una extraordinaria popularidad tanto en el terreno académico como profesional: por un lado, la reducción de personal –más conocida por su término anglosajón, «*downsizing*»– y, por otro, la marca del empleador– o en inglés «*employer branding*»¹. Aunque con signos y efectos totalmente opuestos sobre los empleados, ambas prácticas han aparecido en la mayoría de empresas con gran fuerza en su intento por amoldarse a las nuevas exigencias y demandas del mercado laboral (p. ej., Backhaus, 2016; Biswas y Suar, 2016; Cascio, 2014; Martin y Beaumont, 2003).

Ciertamente, la reducción de personal se ha convertido en una práctica empresarial cada vez más extendida (p. ej., Brauer y Laamanen, 2014; Datta, Guthrie, Basuil y Pandey, 2010; Santana, Valle y Galan, 2017). Aunque inicialmente se circunscribió a Estados Unidos, con el paso de los años se ha convertido también en una práctica habitual en otros países. La magnitud en el uso de esta práctica se ha visto exacerbada con la reciente crisis económica. Una muestra de ello son las fuertes reducciones de empleo experimentadas en muchas economías del mundo. Especialmente llamativo es el caso de España donde, según el Instituto Nacional de Estadística y Eurostat, la tasa de desempleo pasó de poco más del 8% en 2007 (1.942.000 personas desempleadas) a casi el 26% en 2013 (6.021.000 personas desempleadas). Prácticamente, sin excepción, la mayoría de las empresas que operaban en España se vieron envueltas en procesos de despidos masivos. Dada su enorme magnitud e impacto, tanto a nivel económico como social, la reducción de personal se ha llegado a considerar por los académicos, profesionales y expertos como uno de los temas de gestión empresarial más trascendentales y desafiantes de los últimos tiempos.

Del mismo modo, la marca del empleador se está convirtiendo en una de las prácticas de recursos humanos más poderosas a disposición de las empresas para crear una ventaja competitiva sostenible en el contexto actual. Esta práctica representa el esfuerzo de la empresa para promover, tanto dentro como fuera de ella, una visión clara de lo que la hace diferente y deseable o atractiva como empleadora (Backhaus y Tikoo, 2004). Inicialmente inspirado en el ámbito del marketing (p. ej., Backhaus y Tikoo, 2004; Ambler y Barrow, 1996), el concepto implica una combinación o convergencia de distintos aspectos relacionados con el marketing y los recursos humanos (Edwards,

¹ Una muestra evidente de la relevancia de ambos conceptos es que en el buscador de Google, el término en inglés «*downsizing*» aparece con aproximadamente 15.400.000 resultados, mientras que el término «*employer branding*» aparece con alrededor de 11.900.000 resultados (consultado el 25 de julio de 2018).

2009; Blasco-López, Rodríguez-Tarodo y Fernández-Lores, 2014). Desde este punto de vista, puede concebirse como la aplicación de los principios de desarrollo de marca de la empresa a la gestión de recursos humanos (Backhaus y Tikoo, 2004). La «guerra» por atraer y retener el talento que han declarado las empresas en los últimos años, como consecuencia de la complejidad del entorno y el desajuste del mercado laboral, ha puesto de moda y propiciado una tendencia al alza en la utilización de esta práctica por las empresas. De hecho, la marca del empleador se está convirtiendo en uno de los recursos intangibles más valiosos con los que puede contar una empresa actualmente a la hora de atraer talento. Según un estudio realizado por Randstad (2017) a partir de una muestra de más de 160.000 personas y 5.495 compañías de 26 países de América, Asia, Europa y Oceanía, un 20% de los trabajadores consideran como uno de los aspectos más importantes a la hora de elegir la empresa en la que trabajar que esta tenga una buena reputación o una fuerte imagen de marca.

Así, pues, resulta obvio que ambas prácticas están siendo utilizadas de manera recurrente por un número creciente de empresas. No obstante, la reducción de personal ha demostrado tener un efecto negativo sobre las actitudes y comportamientos de los empleados y, con ello, en la reputación e imagen de la empresa (p. ej., Iverson y Zatzick, 2011; Karake, 1998; Love y Kraatz, 2009). En cambio, la utilización de la marca del empleador parece ejercer un impacto positivo sobre la conducta de los empleados actuales y el clima de trabajo, contribuyendo también a potenciar positivamente la imagen de la empresa en el exterior, con el consiguiente efecto positivo sobre la retención y atracción del talento (p. ej., Barrow y Mosley, 2011; Foster, Punjaisri y Cheng, 2010). Dados sus efectos diametralmente opuestos sobre el personal –una práctica se basa en la destrucción de la relación empleador-empleado, mientras la otra en el afianzamiento de dicha relación–, cobra especial relevancia buscar una respuesta a las siguientes cuestiones: ¿se interrelacionan ambas prácticas de alguna manera?, ¿pueden afectar negativamente los procesos de reducción de personal a la marca de empleador?, ¿podrían las prácticas vinculadas a la marca del empleador contrarrestar o mitigar parcialmente los efectos negativos de la reducción de personal y mejorar las percepciones de los empleados actuales y potenciales?

Este estudio busca proporcionar evidencia empírica descriptiva preliminar sobre la existencia de una posible relación bidireccional entre ambas prácticas de recursos humanos. Por un lado, se examina el impacto que los procesos de reducción de personal han podido tener sobre la marca del empleador. Por otro lado, se analiza si tras un proceso de reducción de personal y un posible deterioro de la imagen de la empresa, la marca del empleador puede repercutir positiva o negativamente sobre la retención de empleados talentosos, así como sobre la atracción de nuevo talento en los procesos de reclutamiento futuros.

La investigación empírica se lleva a cabo en una muestra de grandes empresas incluidas en Merco Talento España –*ranking* que proporciona anualmente una lista de las empresas más exitosas en cuanto a gestión de talento corporativo se refiere– durante el periodo 2007 y 2017. El análisis descriptivo se realiza a partir de la información extraída en prensa, los informes anuales y las memorias de responsabilidad social corporativa de cada compañía acerca de los procesos de reducción de personal y el número total de empleados afectados, así como de los datos reflejados por las estadísticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España y el examen de la evolución de cada compañía en el *ranking* Merco Talento en dicho periodo.

Este estudio realiza varias contribuciones. Para nuestro conocimiento, el vínculo entre la reducción de personal y la marca de empleador aún no ha sido suficientemente explorado por la literatura previa. Por lo tanto, este estudio puede ayudar a establecer algunos fundamentos para avanzar hacia una mejor comprensión del funcionamiento y posibles efectos de una práctica sobre la otra. Sin duda, ello podría orientar y alinear los esfuerzos tanto de los profesionales del marketing como de los especialistas en recursos humanos en cuanto al diseño y la aplicación de prácticas internas y externas que ayuden a modificar las percepciones de los empleados actuales y los candidatos potenciales. La elección de empresas que operan en España como marco de estudio adquiere especial interés dadas las consecuencias sociales y económicas tan dramáticas vividas a raíz de la última crisis. En este sentido, en la medida en que las empresas sean cada vez más conscientes de que los recursos humanos son un recurso clave para su éxito y que contar con los mejores profesionales las puede hacer más competitivas, se pueden encontrar ante una situación más favorable a la hora de afrontar en el futuro situaciones adversas.

El trabajo se estructura como sigue: la segunda sección presenta algunas ideas preliminares sobre las dos prácticas de recursos humanos analizadas, la tercera sección explora el impacto de la reducción de personal sobre la marca del empleador en una pequeña muestra de empresas que operan en España, la siguiente sección revela cómo las prácticas de *employer branding* pueden aliviar las consecuencias de una reducción de personal y mejorar la retención y atracción del talento y, finalmente, se presentan las conclusiones y las implicaciones del trabajo.

2. REDUCCIÓN DE PERSONAL Y MARCA DEL EMPLEADOR: IDEAS PREVIAS

La reducción de personal se ha convertido, en los últimos tiempos, en una práctica cotidiana del ámbito laboral, en la medida en que las empresas persiguen reducir costes (principalmente, costes de personal) e intentan adaptarse a las exigencias de la demanda cambiante del nuevo entorno competitivo. En la tabla 1 se muestran algunas de las definiciones más influyentes utilizadas en la investigación existente sobre *downsizing*.

Tabla 1. Definiciones de *downsizing*

<p>Eliminación planeada de posiciones o puestos de trabajo (Cascio, 1993).</p> <p>Reducción por parte de la dirección de su uso de recursos humanos y/o capital para corregir desajustes y mejorar el resultado cuando el declive de la organización y el deterioro del entorno están presentes (DeWitt, 1993).</p> <p style="text-align: right;">.../...</p>

.../...

Conjunto de actividades, realizadas por parte de la dirección de una organización y diseñadas para mejorar la eficiencia organizativa, la productividad y/o la competitividad (Cameron, 1994).

Uso consciente por una organización de reducciones de su personal permanente en un intento por mejorar su eficiencia y/o eficacia (Budros, 1999).

Despido de trabajadores por razones que no tienen que ver con sus resultados. Estas razones tienen que ver con presiones sobre las empresas para actuar y competir a una escala global (Capelli, 1999).

Conjunto planeado de prácticas y políticas organizativas encaminadas a reducir la fuerza de trabajo con el objetivo de mejorar el resultado de la empresa (Datta *et al.*, 2010).

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de la literatura previa.

La investigación teórica y empírica ha realizado notables progresos para comprender mejor los diferentes problemas que rodean a la reducción de personal, tanto en términos de sus posibles causas, como de sus efectos o consecuencias potenciales². Desde la organización y dirección de empresas, numerosos estudios han evaluado el impacto de la reducción de personal sobre varios indicadores de resultados, como la innovación, la productividad, la rentabilidad, la reputación o la propia supervivencia empresarial (p. ej., De Meuse y Dai, 2013; Iverson y Zatzick, 2011; Mellahi y Wilkinson, 2010; Yu y Park, 2006; Zorn, Norman, Butler y Bhussar, 2017). En efecto, en la mayoría de las definiciones utilizadas para describir y justificar el uso de esta práctica se pone el foco en la obtención de mejores resultados empresariales (ver tabla 1). No obstante, la evidencia existente dista de ser concluyente al respecto. La literatura sobre la gestión de los recursos humanos y la psicología también se ha mostrado interesada en conocer de qué manera afectan dichas reducciones a los propios empleados en términos de actitudes y comportamientos. En este sentido, la evidencia disponible tiende a ser más concluyente, detectando efectos negativos sobre los empleados que se ven afectados por esta práctica en lo que se refiere, por ejemplo, a su moral, autoestima, lealtad o confianza hacia la empresa, rotación, percepción de seguridad, compromiso o satisfacción laboral (p. ej., Datta *et al.*, 2010; Iverson y Zatzick, 2011; Kivimäki, Vahtera, Pentti y Ferrie, 2000; Quinlan y Bohle, 2009).

El término «*employer branding*», acuñado por primera vez en la década de los noventa, se refiere a la aplicación de los principios del marketing y del concepto de marca a la gestión de recursos humanos (p. ej., Morgan y Hunt, 1994). Desde entonces, la marca del empleador

² A efectos de la investigación aplicada suele considerarse que la dirección de una empresa realiza una reducción planeada e intencional de su personal cuando su fuerza de trabajo se reduce en un porcentaje igual o superior al 5-10% (Datta *et al.*, 2010).

ha atraído cada vez más la atención de profesionales y académicos, dando lugar a numerosas definiciones. La tabla 2 resume algunas de las definiciones más influyentes de *employer branding* utilizadas en la literatura.

Tabla 2. Definiciones de *employer branding*

Consiste en el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que proporciona un empleo y se identifica con la empresa empleadora (Ambler y Barrow, 1996).

Implica administrar la imagen de una empresa como se ve a través de los ojos de sus asociados y posibles contratados (Martin y Beaumont, 2003).

Es una estrategia específica a largo plazo orientada a gestionar las percepciones de los empleados, los candidatos potenciales y los *stakeholders* de una empresa (Sullivan, 2004).

Es el proceso mediante el cual los empleados internalizan la imagen de marca deseada y se sienten motivados para proyectar la imagen a los clientes y otras partes interesadas de la organización (Miles y Mangold, 2004).

Es el proceso de crear una identidad de empleador identificable y única (Backhaus y Tikoo, 2004).

Se refiere a la aplicación, especialmente dentro de la empresa, de los principios del marketing a las actividades de gestión de los recursos humanos existentes y potenciales (Edwards, 2009).

Es la imagen de la organización como un «buen lugar para trabajar» (Minchington, 2010).

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de la literatura previa.

En los últimos años se observa que muchas compañías se han sumado a las prácticas de *employer branding* porque han descubierto que cuando estas son efectivas conducen a una ventaja competitiva, ayudan a los empleados a internalizar los valores de la empresa y contribuyen a su retención. Investigaciones recientes confirman la existencia de una relación positiva entre marcas robustas de empleador y los resultados (p. ej., Tumasjan, Kunze y Bruch, 2016). Por consiguiente, tal y como sugiere Edwards (2009), aclarar y gestionar cuidadosamente las experiencias de empleo puede contribuir a crear valor e influencia tanto dentro como fuera de la empresa.

Sin embargo, a pesar de los beneficios potenciales de las buenas prácticas de *employer branding*, parece lógico pensar que la imagen del empleador pueda verse afectada y deteriorada por eventos disruptivos, como son los procesos de reducción de personal (p. ej., Lievens y Slaughter, 2016). Y es que los cambios en las percepciones vinculadas a aspectos de la marca del empleador que se forman dentro y fuera de la empresa durante y después de la reducción de personal inciden en la identificación y las actitudes individuales de los trabajadores despedidos, los empleados actuales, los candidatos potenciales y otras partes interesadas externas.

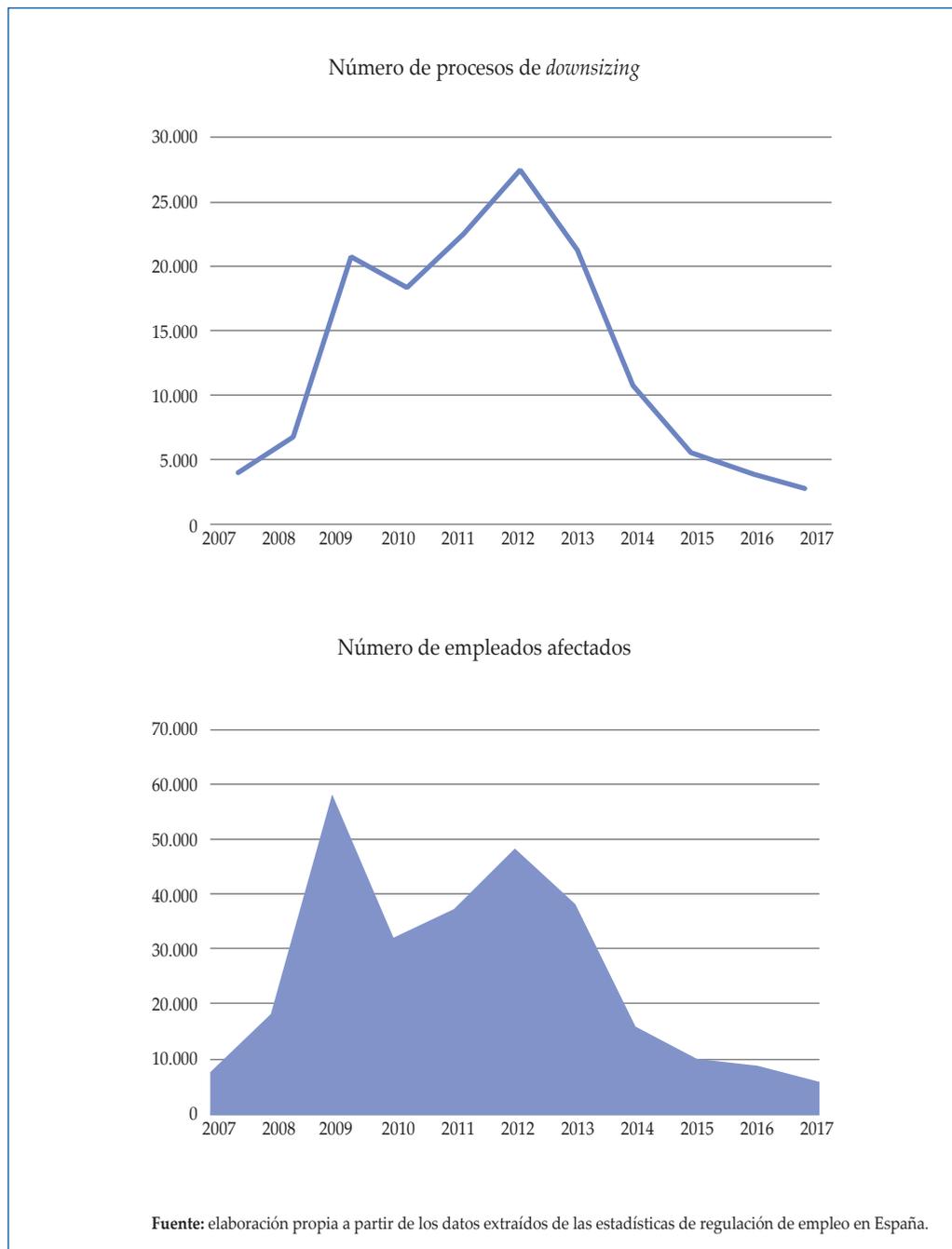
En el caso de los empleados despedidos, las actitudes y percepciones negativas vienen ocasionadas por la ruptura y el incumplimiento del contrato psicológico por el que prometieron lealtad a la empresa a cambio de la seguridad laboral (p. ej., Backhaus y Tikoo, 2004; Hendry y Jenkins, 1997). La incertidumbre ante los cambios estructurales y organizativos puede perjudicar el rendimiento laboral y la retención del talento actual, ya que los empleados actuales podrían reducir su satisfacción, confianza interna, compromiso y lealtad a la marca (Davies, 2008) e incluso barajar la búsqueda de otras oportunidades de empleo fuera de la compañía. Para los empleados potenciales, el deterioro de la imagen o la pérdida de atractivo de la marca es un predictor significativo de las decisiones para buscar empleo en otra empresa distinta, con el consiguiente efecto disuasorio sobre la atracción de talento (p. ej., Franca, 2012; Gatewood, Gowan y Lautenschlager, 1993). Finalmente, los cambios en las percepciones con las que otras partes externas (principalmente proveedores y clientes) ven los atributos de la empresa como empleador pueden afectar a las relaciones entre ellas y deteriorar la imagen de otras marcas o productos de consumo de la compañía (Foster, Punjaisri y Cheng, 2010). Conjuntamente, las nuevas percepciones de quienes se fueron, de quienes continúan, de quienes pueden llegar y de quienes mantienen un vínculo con la compañía no relacionado con el empleo pueden coadyuvar a que disminuya el valor de la marca como empleador y, en última instancia, afectar negativamente a los resultados a corto y largo plazo de la compañía.

3. IMPACTO DE LA REDUCCIÓN DE PERSONAL SOBRE LA MARCA DE EMPLEADOR: UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO EN ESPAÑA (2007-2017)

A continuación, se aborda un análisis descriptivo del impacto de la reducción de personal sobre la marca del empleador en una pequeña muestra de grandes empresas que operan en España entre 2007 y 2017. El periodo considerado incluye varios años relacionados con la crisis económica, que causó un importante desequilibrio en el mercado laboral español (entre 2007 y 2014), así como los años subsiguientes de recuperación económica (entre 2015 y 2017).

En primer lugar, a partir de los datos extraídos de las estadísticas de regulación de empleo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España, la figura 1 muestra el número de procesos de reducción de personal y el número de empleados afectados (incluye despidos colectivos, suspensión del contrato o reducción de jornada) en el periodo considerado. La figura muestra que desde 2007 la economía española ha sufrido un retroceso en términos de empleo. Las desfavorables condiciones económicas llevaron, en ese momento, a un aumento de los procesos de reducción drástica de personal con la intención de ajustar el tamaño de la fuerza laboral a niveles óptimos de producción. Con una tendencia creciente que alcanzó su máximo en 2012, la mayoría de los despidos colectivos, en términos absolutos, se produjeron en el sector servicios y, en términos relativos, en la industria. Aunque el proceso de recuperación ha frenado los recortes de plantilla, los altos niveles de rotación laboral y la precariedad no han permitido aún recobrar la estabilidad deseada del mercado laboral.

Figura 1. Evolución del número de procesos de reducción de personal y número de empleados afectados en España (2007-2017)



En segundo lugar, se examinan las empresas que han operado en el mercado español y han aparecido en el *ranking* Merco Talento España entre 2007 y 2017. Este *ranking* tiene como objetivo recopilar y examinar diversas escalas de reputación asociadas con el talento e identificar los mejores lugares para trabajar, proporcionando una lista anual de las 100 empresas más exitosas que operan en el país en lo que a gestión de talento se refiere.

Actualmente hay cuatro monitores, clasificaciones o certificaciones prestigiosas que evalúan anualmente la marca de empleador en todo el mundo y por países: *Great Place to Work*, *Top Employer*, *Universum Most Attractive Employers* y Merco Talento. La elección de este último, a efectos de la realización de este trabajo, se justifica por ser considerado el monitor más completo y único verificado en el mundo (30.527 encuestas, 8 fuentes de información y 5 perspectivas). Por ejemplo, para establecer los resultados para el último año disponible en nuestro trabajo (es decir, 2017), ha recopilado la opinión de 19.240 empleados (incluidos los de las 100 compañías que aparecen en el *ranking*), 9.070 estudiantes universitarios en su último año de carrera, 777 estudiantes de escuelas de negocios, 1.200 personas de la población en general, 130 directivos de recursos humanos y 43 expertos y cazatalentos, llevando a cabo un análisis de las políticas corporativas de gestión del talento.

La tabla 3 muestra el listado de empresas que operan en España y durante el intervalo temporal considerado han ocupado las 20 primeras posiciones dentro del *ranking* Merco Talento. Por su parte, la tabla 4 refleja las fluctuaciones que han ido sufriendo las empresas durante el periodo considerado. En este sentido, se vislumbra cómo hay algunas empresas que aparecían en los primeros puestos del *ranking* que han ido descendiendo hasta finalmente desaparecer del top 20. Esto es lo que ha ocurrido, por ejemplo, con los casos de Microsoft, Endesa, Caja Madrid (actualmente integrada dentro de Bankia), Bancaja (integrada también actualmente dentro de Bankia), IBM, El Corte Inglés, Siemens y Danone. El examen de los informes anuales y las memorias de responsabilidad social corporativa de cada compañía, así como distintas noticias de prensa aparecidas en los principales medios de comunicación, han permitido identificar y describir el impacto que puede tener un proceso de reducción de personal sobre la marca de empleador. En todos los casos analizados se comprueba que el valor de la marca como empleador se ha deteriorado en los años posteriores a cualquier reestructuración que haya afectado negativamente al empleo. De tal modo que dicho análisis puede ser hasta cierto punto útil para identificar la existencia de posibles relaciones de causa y efecto entre ambos tipos de prácticas.

Tabla 3. *Ranking de mejores empleadores en España (2007-2017)*

Puesto/año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	La Caixa	La Caixa	La Caixa	Microsoft	Inditex	Inditex	Inditex	Inditex	Inditex	Inditex	Inditex
2	Microsoft	Microsoft	Microsoft	La Caixa	Mercadona	Mercadona	Mercadona	Repsol	Repsol	Repsol	BBVA
3	Caja Madrid	BBVA	Iberdrola	Santander	Iberdrola	Santander	Repsol	Iberdrola	BBVA	BBVA	Repsol
4	Telefónica	Caja Madrid	BBVA	Mercadona	Santander	Iberdrola	Google	Santander	Santander	Telefónica	Santander
5	Santander	Telefónica	Santander	Iberdrola	Google	Telefónica	Santander	BBVA	Mercadona	Apple	Telefónica
6	BBVA	Repsol	Repsol	BBVA	Microsoft	Microsoft	Iberdrola	Telefónica	Iberdrola	Iberdrola	Mercadona
7	Repsol	Santander	Caja Madrid	Google	Telefónica	Repsol	BBVA	Google	Apple	Santander	Google
8	Coca-Cola	Mercadona	Telefónica	Telefónica	Repsol	BBVA	Telefónica	Mercadona	Telefónica	Google	Gas Natural Fenosa
9	Danone	Iberdrola	Mercadona	El Corte Inglés	BBVA	Google	Microsoft	Apple	Google	Mercadona	Nestlé
10	Mercadona	Inditex	Inditex	Repsol	CaixaBank	Nestlé	Nestlé	Nestlé	Nestlé	Gas Natural Fenosa	Amazon
11	Nestlé	Google	Google	Inditex	Nestlé	Danone	Danone	Microsoft	Gas Natural Fenosa	Mapfre	Mapfre
12	Iberdrola	IBM	El Corte Inglés	Caja Madrid	Danone	IKEA	IKEA	IKEA	CaixaBank	Heineken	Mutua Madrileña
13	Inditex	Danone	Danone	Danone	El Corte Inglés	Siemens	Siemens	Mutua Madrileña	Mapfre	CaixaBank	CaixaBank
14	IBM	Coca-Cola	Siemens	Acciona	IKEA	Apple	Mutua Madrileña	Danone	Mahou San Miguel	Mahou San Miguel	Iberdrola
15	Siemens	Siemens	Coca-Cola	Coca-Cola	Siemens	El Corte Inglés	Apple	CaixaBank	Mutua Madrileña	Mutua Madrileña	Coca-Cola
16	Google	Nestlé	Mapfre	Endesa	Mutua Madrileña	Mutua Madrileña	Mapfre	Gas Natural Fenosa	Bankinter	Meliá Hotels International	Meliá Hotels International
17	Bancaja	Bancaja	Sanitas	IBM	Coca-Cola	CaixaBank	Gas Natural Fenosa	Mapfre	L'Oréal	Banco Sabadell	Mahou San Miguel
18	Endesa	Mapfre	Deloitte	Deloitte	Apple	Abengoa	CaixaBank	Siemens	Siemens	Bankinter	IKEA
19	Mapfre	Banesto	Endesa	Mapfre	NH Hoteles	Mapfre	Abengoa	Deloitte	Coca-Cola	Once y su Fundacion	Heineken
20	El Corte Inglés	El Corte Inglés	NH Hoteles	Nestlé	Mapfre	Coca-Cola	Coca-Cola	Once y su Fundacion	Meliá Hotels International	Siemens	Bankinter

Fuente: elaboración propia a partir del *ranking* Merco Talento.

Tabla 4. Evolución de las compañías con significativas variaciones entre 2007 y 2017

Puesto/año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1											
2											
3	CAJA MADRID										
4		CAJA MADRID									
5											
6											
7			CAJA MADRID								
8											
9	DANONE										Nestlé
10						Nestlé	Nestlé	Nestlé	Nestlé		
11	Nestlé				Nestlé	DANONE	DANONE	Nestlé	Nestlé		
12				CAJA MADRID	DANONE	DANONE	DANONE				
13		DANONE	DANONE	DANONE		SIEMENS	SIEMENS				
14			SIEMENS					DANONE			
15	SIEMENS	SIEMENS			SIEMENS						
16		Nestlé									
17	Bancaja	Bancaja									
18								SIEMENS	SIEMENS		
19											
20				Nestlé						SIEMENS	SIEMENS

Fuente: elaboración propia a partir del ranking Marco Talento.

Poco después de la adquisición de Nokia, Microsoft, una de las empresas multinacionales líderes a nivel mundial dentro del sector tecnológico, anunció su proceso de reducción de personal en 2014, lo que ocasionó alrededor de 18.000 despidos —el 14 % de la plantilla de todo el mundo—, con 7.800 despidos adicionales en 2015. Desde entonces, su fuerza de trabajo global no ha parado de descender, afectando también a los puestos de trabajo de la compañía en España (más de 50 despidos hasta 2014). En consecuencia, después de liderar el *ranking* en los primeros años, comenzó a perder posiciones hasta que se retiró de la lista en 2015. Tanto en 2016 como 2017, ocupó el puesto 32 en el *ranking*.

Endesa, una de las mayores empresas en España dentro del sector eléctrico, comenzó a reestructurar su fuerza de trabajo en 2009, despidiendo a alrededor de 800 empleados en 2010. Su situación con respecto al empleo ha empeorado después de la reforma del sector eléctrico y la introducción de numerosos planes de reducción salarial, incentivos y jornadas de trabajo. Desde 2011 ha desaparecido del top 20, retrocediendo posiciones progresivamente y ocupando en 2017 el puesto 59.

El valor de marca como empleador de Caja Madrid (antigua caja de ahorros) comenzó a descender desde el comienzo del periodo. Tras una fusión con otras 6 instituciones bancarias (una de ellas, Bancaja), la nueva entidad —Bankia— desapareció definitivamente del *ranking* después de un primer proceso de reducción de personal en 2010 (aproximadamente 4.000 despidos). Desde entonces, los despidos se han producido de manera continuada, ejecutando en 2017 otra drástica reducción debido a la fusión con Banco Mare Nostrum (alrededor de 1.800 despidos). En 2017 ha ocupado el puesto 45 en el *ranking*.

La posición de IBM, otra de las empresas líderes en el panorama internacional dentro de la industria tecnológica, también empeoró después de 2010, cuando anunció una reducción salarial para todos los empleados e inició procesos de despidos colectivos que se extendieron hasta 2015, disminuyendo drásticamente el valor de su marca como empleador. Como ocurrió con Endesa, IBM comenzó a descender en el *ranking* en 2011 y en 2017 ocupó el puesto 60.

La plantilla de El Corte Inglés se redujo significativamente desde el comienzo del periodo hasta 2014 (pasó de 97.389 empleados en 2007 a 80.875 en 2014), impactando dicha reducción de personal de manera muy negativa a su marca como empleador. También el proceso de reducción de plantilla en su filial turística —Viajes El Corte Inglés—, que afectó a 4.800 empleados en 2012, le pasó factura, haciéndola desaparecer de la lista el año siguiente. Desde entonces, los planes de jubilación anticipada y despidos voluntarios han sido continuos. La compañía ha experimentado variaciones significativas de un año a otro desde 2013. Por ejemplo, en 2014 cayó al puesto 58, mientras que en 2017 volvió a subir al puesto 29.

Después de fuertes pérdidas en 2013, Siemens, compañía multinacional alemana y uno de los mayores conglomerados en el panorama internacional, llevó a cabo un proceso de reducción

que afectó al 4 % de su fuerza de trabajo en España (23 % en todo el mundo). Como resultado, al año siguiente cayó en el *ranking*. Finalmente, desapareció del top 20 en 2017 –tras el anuncio de otra reducción de empleados hasta septiembre de 2018–, pasando a ocupar el puesto 24.

La caída del consumo y el impacto de las marcas blancas obligaron a Danone, una compañía multinacional francesa líder mundial dentro del sector de la alimentación, a reorganizar sus actividades y cerrar una planta de producción en 2013, afectando a 280 puestos de trabajo en España (900 despidos en Europa). Inevitablemente, esta reducción tuvo un impacto negativo en la marca de empleador, desapareciendo del *ranking* a partir de 2014. En 2015, cayó al puesto 35, mientras que en 2017 ocupó el puesto 27.

La tabla 4 también incluye a las empresas que han aparecido o desaparecido en el *ranking* en uno o más años –es el caso de Coca-Cola y Nestlé–. Las caídas más significativas de ambas compañías coinciden con los efectos más severos de la crisis en el mercado laboral y con sus prácticas de reducción de personal más pronunciadas.

Desde que Coca-Cola, empresa multinacional estadounidense líder mundial dentro del sector de bebidas, anunciara su proceso de reducción de personal en 2008, su valor de marca como empleador comenzó a reducirse, quedando fuera del top 20 por primera vez en 2011. Sin embargo, su evolución desde entonces ha sido muy inestable. Después de la fusión de sus 7 embotelladoras en España y el cierre de 4 de sus 11 plantas de producción, su reputación casi se colapsó en 2014, cuando la compañía cayó al puesto 28. La reestructuración que desencadenó el despido colectivo de 821 empleados y la mala gestión de los recortes de plantilla tuvieron un gran impacto mediático. Los esfuerzos de la compañía para restablecer la credibilidad y la confianza en la marca la han llevado nuevamente al *ranking*, mejorando su posición en 2017 en el número 15.

Nestlé, empresa multinacional suiza líder mundial dentro del sector de la alimentación, cayó e incluso desapareció de la lista en los primeros años del periodo. Esta desaceleración coincidió con el cierre o venta de algunas de sus plantas de producción y con un proceso de reducción de personal en 2009. Sin embargo, su posición mejoró entre 2011 y 2015 gracias al crecimiento de las ventas y numerosas acciones que han revalorizado su marca de empleador (p. ej., la campaña *Alliance for YOUth*). A pesar de la pérdida de posiciones en 2016, año en el que se produjo un incendio en una de sus fábricas, en 2017 logró volver al top 10 después de la *joint venture* con la heladera inglesa R&R y volvió a crear empleo.

Por otro lado, la tabla 5 muestra la evolución de las empresas que se han mantenido dentro de los 20 primeros puestos en el *ranking* a lo largo del periodo considerado –es el caso de Telefónica, Repsol, BBVA, CaixaBank, Mapfre, Santander, Mercadona, Iberdrola, Google e Inditex. Sin embargo, existen notables diferencias en cuanto a sus evoluciones, aunque algunas compañías comparten tendencias similares.

Habiendo liderado el *ranking* al inicio del periodo, Telefónica, Repsol, BBVA y CaixaBank retrocedieron posiciones entre 2009 y 2012, precisamente cuando llevaron a cabo las mayores reducciones de fuerza de trabajo. Telefónica llevó a cabo una reducción de personal en 2011 que afectó a más de 6.500 empleados. En el caso de Repsol, ciertas prácticas irregulares admitidas por la compañía en su memoria de responsabilidad social corporativa en 2009 dañaron su reputación como empleador. Por lo que respecta a BBVA, la reducción de empleados y el cierre de más de un centenar de sucursales entre 2009 y 2010 le llevaron a descender posiciones en el *ranking* durante ese periodo, con un efecto más pronunciado en 2011. Siguiendo una tendencia similar, aunque mucho más negativa que la anterior, la fusión y transformación de La Caixa en CaixaBank, el aumento de despidos colectivos y el cierre de numerosas sucursales entre 2011 y 2013 propiciaron que la empresa cayera bruscamente a las últimas posiciones. Sin embargo, en la segunda mitad del periodo, todas las compañías analizadas comenzaron a escalar puestos en el *ranking*, recuperando sus posiciones de liderazgo. Aunque a la cola del *ranking*, Mapfre también ha registrado una evolución similar a las anteriores.

Por su parte, Mercadona, Google, Santander, Iberdrola e Inditex registraron un notable repunte en los primeros años. A pesar de la destrucción de puestos de trabajo generalizada para la mayoría de empresas de la muestra durante el periodo inicial, estas, en particular, continuaron generando empleo año tras año y de ahí la mejora de su reputación como empleadoras. Más concretamente, el boca a boca y las prácticas de gestión de recursos humanos de Mercadona e Inditex atrajeron la atención de profesionales y académicos como casos contrastados de gestión empresarial de éxito. Después de este crecimiento inicial, que comenzó en 2012, Mercadona, Google, Santander e Iberdrola comenzaron a estancarse o a perder posiciones. Estos ligeros movimientos se debieron a ciertos planes de ajuste y jubilaciones anticipadas después de 2014. Sin embargo, Inditex ha seguido una trayectoria diferente. Con un aumento imparable, ha encabezado la clasificación durante los últimos 7 años. En 2007, el grupo español, líder mundial del sector textil (propietario de Zara), tenía 79.517 empleados en todo el mundo, contando con una plantilla de 171.839 empleados a cierre de 2017. Los últimos 4 años han batido récords en creación de empleo, creando alrededor de 35.000 puestos de trabajo en todo el mundo –más de 4.000 de ellos en España.

La tabla 5 también muestra cómo Ikea, Apple, Mutua Madrileña, Mahou San Miguel, Meliá Hotels, Gas Natural Fenosa, Bankinter y Amazon comenzaron a aparecer en el *ranking* a partir de la segunda mitad del periodo, siendo reconocidas de manera más nítida como empresas atractivas dentro del mercado laboral español.

Finalmente, puede concluirse que las compañías involucradas en los procesos de reducción de personal han visto cómo las consecuencias negativas en el empleo han afectado al valor de su marca como empleadores ante los ojos de los principales grupos de interés internos y externos. De hecho, el 70% de las empresas considera que la crisis ha afectado y restringido las iniciativas de *employer branding* (PeopleMatters, 2011). Sin embargo, la recuperación económica está favoreciendo el interés y, sobre todo, la inversión en dichas iniciativas y prácticas.

Tabla 5. Evolución de las compañías que han mantenido sus posiciones o han comenzado a aparecer entre 2007 y 2017

Puesto/año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1					INDITEX	INDITEX	INDITEX	INDITEX	INDITEX	INDITEX	INDITEX
2		BBVA			MERCADONA	MERCADONA	MERCADONA	REPJOL	REPJOL	REPJOL	BBVA
3									BBVA	BBVA	
4	<i>Telefónica</i>		BBVA	MERCADONA						<i>Telefónica</i>	
5		<i>Telefónica</i>			Google	<i>Telefónica</i>		BBVA	MERCADONA		<i>Telefónica</i>
6	BBVA			BBVA	<i>Telefónica</i>			<i>Telefónica</i>			MERCADONA
7				Google	<i>Telefónica</i>		BBVA	Google			Google
8		MERCADONA	<i>Telefónica</i>	<i>Telefónica</i>		BBVA	<i>Telefónica</i>	MERCADONA	<i>Telefónica</i>	Google	
9	MERCADONA		MERCADONA		BBVA	Google			Google		amazon
10		INDITEX	INDITEX								amazon
11		Google	Google	INDITEX						MAPFRE	MAPFRE
12											MAPFRE
13	INDITEX							"MUTUAMADRIEN"			
14							"MUTUAMADRIEN"		MAPFRE	MAHOU SANMIGUEL	
15									MAHOU SANMIGUEL	"MUTUAMADRIEN"	
16	Google		MAPFRE		"MUTUAMADRIEN"	"MUTUAMADRIEN"	MAPFRE		"MUTUAMADRIEN"	MELIÁ	MELIÁ
17									bankinter.		MAHOU SANMIGUEL
18		MAPFRE								bankinter.	
19	MAPFRE			MAPFRE	MAPFRE						
20					MAPFRE				MELIÁ	MELIÁ	bankinter.

Fuente: elaboración propia a partir del ranking Merco Talento.

4. IMPACTO DE LA MARCA DEL EMPLEADOR SOBRE LA REDUCCIÓN DE PERSONAL: ¿ES POSIBLE LA RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DE TALENTO?

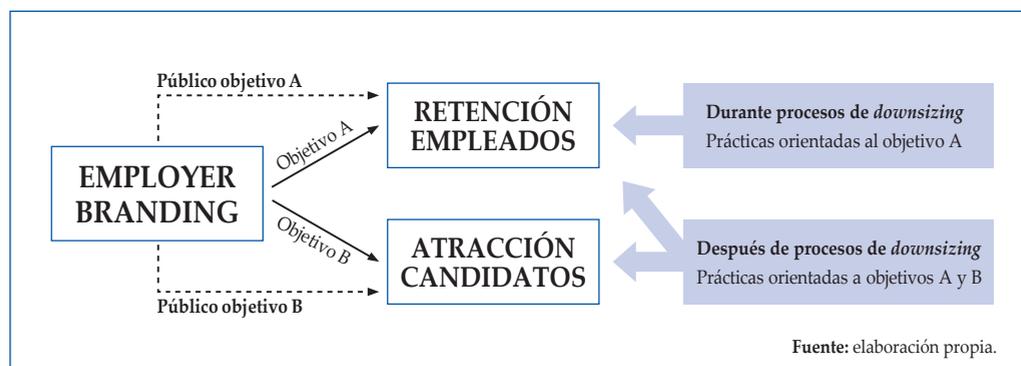
Las distintas definiciones de *employer branding* (ver apdo. 2) ponen el foco de atención principalmente en dos públicos objetivos: los empleados actuales, por una parte, y los candidatos potenciales, por otra. De ahí que las prácticas de *employer branding* tengan dos objetivos diferenciados: por un lado, fidelizar y retener a los empleados más talentosos y, por otro, trasladar a los potenciales candidatos una imagen de empresa atractiva en la que desarrollar su carrera profesional. Pero, ¿tienen ambos objetivos la misma importancia o alguno es más importante que otro?

De una revisión de la literatura previa se evidencia la falta de consenso sobre la prioridad de retener empleados actuales o atraer candidatos potenciales. En este sentido, algunos estudios subrayan principalmente los beneficios sobre la retención de talento actual (p. ej., Davies, 2008; Maxwell y Knox, 2009), mientras que otros analizan la utilidad de la marca del empleador sobre todo para atraer a potenciales candidatos en los procesos de reclutamiento (p. ej., Berthon, Ewing y Hah, 2005; Franca, 2012). Sin embargo, lo que no ha hecho la literatura previa ha sido considerar de qué depende la elección o combinación de objetivos.

A este respecto, se sugiere que la prioridad de uno u otro objetivo podría estar influenciada por el contexto y la situación de cada empresa. En función del contexto, parece lógico pensar que la retención de los empleados más talentosos debería ser el objetivo prioritario en etapas de depresión económica y crecimiento del desempleo. En cambio, periodos de recuperación económica y aumento del empleo pueden igualar o revertir el orden de prioridad de ambos objetivos, persiguiendo la retención de los empleados más valiosos y la atracción de talento.

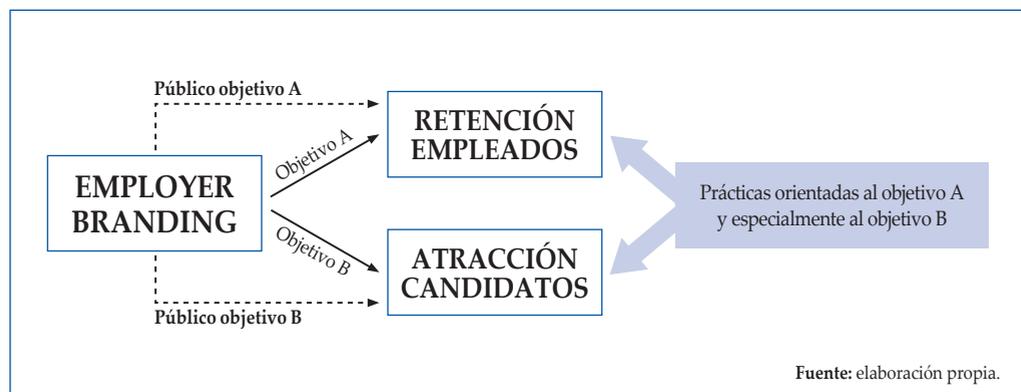
Por su parte, la situación concreta de la empresa puede también condicionar a qué se atiende preferiblemente. Es de esperar que las empresas que han recurrido a uno o varios procesos de reducción de personal tengan como objetivo prioritario reducir la incertidumbre, mitigar el dolor de los empleados y retener a los más talentosos, sobre todo durante el tiempo que dure dicho proceso. En primer lugar, porque la reducción de personal atiende a un exceso de empleados y se lleva a cabo con la intención de optimizar el nivel de empleo en la compañía. En segundo lugar, porque el traslado hacia el exterior de una buena imagen de marca como empleador está estrechamente relacionado con una buena imagen como empleador dentro de la empresa. Tras el proceso de reducción de personal, ambos objetivos pueden alinearse o converger en función de las necesidades de la compañía. Esta relación se muestra en la figura 2.

Figura 2. Objetivos de las prácticas de *employer branding* en compañías que han llevado a cabo procesos de reducción de personal



Por contra, como muestra la figura 3, es probable que las empresas que no se han visto afectadas por reducciones de personal –bien por disfrutar de un óptimo nivel de mano de obra o bien por ampliar su oferta de empleo– centren sus esfuerzos de *employer branding* en reforzar la satisfacción laboral de sus empleados para retenerlos pero, sobre todo, en atraer más talento.

Figura 3. Objetivos de las prácticas de *employer branding* en compañías que no han llevado a cabo procesos de reducción de personal



A partir de estos argumentos, se sugiere que los esfuerzos de *employer branding* para las primeras –empresas afectadas por procesos de reducción de personal– deberían inicialmente girar en torno a los empleados que están dentro de la compañía; en este caso, las iniciativas externas tienen que ver más con un apoyo a la reputación global. Para las segundas, las prácticas de *employer branding* pueden tener un mayor impacto sobre los candidatos potenciales.

4.1. EL EFECTO DE LA MARCA DEL EMPLEADOR SOBRE LOS EMPLEADOS ACTUALES

Numerosos estudios han señalado que las acciones internas de *employer branding*—tales como inversión en beneficios sociales, oportunidades laborales, flexibilidad laboral, conciliación, desarrollo profesional, etc.—ayudan a los empleados actuales a sentirse involucrados y valorados, aumentando su nivel de lealtad, compromiso y satisfacción laboral. Por un lado, la lealtad al empleador puede reducir la rotación de personal y favorecer una mayor retención del talento (p. ej., Davies, 2008; Tanwar y Prasad, 2016). Por otro lado, la motivación y la satisfacción laboral juegan un papel muy importante en la satisfacción del cliente (p. ej., Hennig-Thurau, 2004; Nishii, Lepak y Schneider, 2008).

Sin embargo, ¿podrían las prácticas vinculadas a la marca del empleador fortalecer la relación empleador-empleado durante y/o después de un proceso de reducción de personal? A la vista de las consecuencias negativas generadas durante y después de un proceso de reducción de plantilla, las prácticas de *employer branding* deberían tratar de atenuar las percepciones de los empleados que han sobrevivido al proceso de reestructuración y destacar los beneficios que aún ofrecen como empleadores (Backhaus y Tikoo, 2004). Se trata, por tanto, de proporcionar a los empleados una visión de la nueva organización, enfatizando que esta continúa valorando la relación laboral. No obstante, el impacto de dichas prácticas diferirá en la medida en la que los empleados valoren tales beneficios. Es decir, las prácticas vinculadas con la marca del empleador muestran que la compañía se compromete a mejorar el bienestar de los empleados, aunque siempre existe la posibilidad de que estas acciones no sean bien recibidas por algunos/as grupos/personas o se consideren insuficientes.

La inversión en *employer branding* puede implicar la puesta en marcha de políticas para reducir la incertidumbre con respecto a la seguridad laboral, la gestión de carreras profesionales, la mejora de las políticas de remuneración e incentivos, las medidas de reconciliación y la implementación de planes de capacitación y empleabilidad, entre otros. Esta inversión puede ayudar a mitigar los efectos negativos de los procesos de reducción de personal y restaurar la confianza de los empleados en la compañía empleadora. En este sentido, Iverson y Zatzick (2007: 472) han señalado que los lugares de trabajo donde existe un alto nivel de compromiso del personal tienden a ser más propensos a implementar estrategias de despido menos severas—p. ej., alternativas y/o despidos voluntarios—, en lugar de optar por otras estrategias de reducción de la fuerza de trabajo que conlleven acciones más estrictas de despidos obligatorios. En una línea similar, algunos investigadores han sugerido que cuando las empresas están más comprometidas con la seguridad laboral de sus empleados, la probabilidad de despidos disminuye (p. ej., Wagar, 1997). Si se produjera una reducción de personal, las empresas que han invertido en la empleabilidad de sus recursos humanos tienen más probabilidades de mitigar los efectos negativos en la marca de empleador, porque los trabajadores despedidos tienen mejores posibilidades de encontrar nuevos empleos (App, Merk y Büttgen, 2012).

Las tablas 3 y 4 también permiten corroborar que las empresas afectadas por procesos de reducción de personal más severos han puesto en marcha (a la par o *a posteriori*) diversas acciones internas de *employer branding* para mitigar las posibles consecuencias negativas. Todas ellas, a través de distintos canales—web corporativa, redes sociales, noticias de prensa—, han presumido en estos años de «mimar» a sus empleados.

Por ejemplo, Coca-Cola ha implantado numerosos planes de desarrollo y formación, así como programas de conciliación laboral y familiar que pretenden incrementar la felicidad de sus empleados. Life & Coke Program, Ambassador Program, University of Coca-Cola o People Development Forum son una clara muestra de ello. Nestlé también ha creado planes de conciliación –flexibilidad horaria, uso de nuevas tecnologías para el teletrabajo, etc.–, programas de movilidad internacional, iniciativas para crear un ambiente laboral saludable –programas orientados a prevenir el sedentarismo o la obesidad– o programas de formación y *mentoring* como Discover your talent.

Por su parte, BBVA ha implantado programas de desarrollo y promoción –p. ej., Apúntate+– y planes de formación a través de su plataforma de *e-learning* –Campus BBVA–. También ha creado planes para asegurar la diversidad y la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral –Plan Diversidad de Género y Plan Integra– y medidas de conciliación laboral y personal de los empleados –Programa Global Calidad de Vida y Plan Familia–.

Telefónica ha apostado principalmente por la formación de los empleados a través de su propio centro formativo y por ofrecer a sus empleados un amplio abanico de beneficios sociales –jornadas recreativas, colonia de vacaciones, guardería, etc.–. Para incrementar la satisfacción de sus empleados, CaixaBank ha puesto en marcha planes de promoción del desarrollo profesional, con una formación continuada y políticas de reconocimiento del mérito, contemplando también un programa de igualdad y conciliación y distintos beneficios sociales. Iberdrola también ha querido resaltar su compromiso con la igualdad de oportunidades y conciliación, así como con el aprendizaje y desarrollo de sus empleados. Desde 2007, Santander puso en marcha el programa Santander eres tú con el objetivo de fomentar la cultura corporativa y transmitir los valores de la compañía entre sus profesionales, junto con iniciativas de *flexiworking* para toda la plantilla y políticas de igualdad de género y promoción de las mujeres.

Repsol ha apostado por la formación de sus empleados creando su propio centro superior de formación, las oportunidades de movilidad internacional, las iniciativas de *mentoring* y los programas de gestión del talento, como People Review. La creación de la Universidad Corporativa Mapfre muestra también el compromiso de la compañía con el desarrollo de sus empleados, ofreciéndoles también diversas medidas para fomentar la conciliación y la igualdad. Por su parte, Mercadona ha hecho una apuesta firme por sus recursos humanos dentro de su Modelo de Gestión de Calidad Total, que incluye medidas para conciliar la vida personal y familiar, la formación permanente y polivalente, la conversión de la mayoría de sus empleados a indefinidos y, sobre todo, la buena política salarial y el reparto de beneficios anual.

La mayoría de compañías analizadas han utilizado planes y paquetes de beneficios similares con la finalidad de maximizar el bienestar de sus empleados actuales. Por ello, el impacto de la imagen interna negativa de una empresa como empleadora causado por la reducción de personal se ha suavizado. Merco Talento revela que la reconciliación, la remuneración, la flexibilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional son las 5 claves que hacen que las empresas sean «el mejor lugar para trabajar». Gracias, en parte, a las diferentes acciones internas de la marca del empleador relacionadas con esas 5 claves, muchas de estas empresas han podido mantener o mejorar sus posiciones en el *ranking*. La mayoría de estas medidas o iniciativas han contribuido, asimismo, a hacer a estas compañías socialmente más responsables. De hecho, tal y como se muestra en la tabla 6, estas compañías son, en general, también las que ocupan posiciones más destacadas dentro del *ranking* Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

Tabla 6. *Ranking de empresas socialmente más responsables en España (2011-2017)*¹

Puesto/año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	La Caixa	CaixaBank	Inditex	Inditex	Once y su fundación	Once y su fundación	Once y su fundación
2	Iberdrola	Iberdrola	Mercadona	Mercadona	Mercadona	Mercadona	Mercadona
3	Mercadona	Mercadona	Iberdrola	Iberdrola	Inditex	CaixaBank	Inditex
4	Telefónica	Inditex	CaixaBank	CaixaBank	CaixaBank	Inditex	CaixaBank
5	Santander	Repsol	Repsol	Repsol	Iberdrola	Mapfre	Mapfre
6	Inditex	Telefónica	Telefónica	Once y su fundación	Repsol	Iberdrola	BBVA
7	Repsol	Santander	Santander	Telefónica	La Fageda	BBVA	Iberdrola
8	Google	BBVA	Once-Fundosa	BBVA	Telefónica	Repsol	Repsol
9	BBVA	Acciona	BBVA	La Fageda	IKEA	Danone	IKEA
10	Acciona	Once-Fundosa	Google	Acciona	BBVA	Calidad Pascual	Mutua Madrileña
11	Endesa	Google	Acciona	IKEA	Mapfre	Telefónica	Mahou San Miguel
12	El Corte Inglés	Endesa	IKEA	Santander	DKV Seguros	Mutua Madrileña	Danone
13	Banca Civica	IKEA	Endesa	Mapfre	Mutua Madrileña	IKEA	Telefónica
14	Once	El Corte Inglés	El Corte Inglés	Gas Natural Fenosa	Danone	Santander	Santander
15	Gas Natural Fenosa	Microsoft	Gas Natural Fenosa	Danone	Troodos Bank	Nestlé	Calidad Pascual
16	Caja Madrid	Gas Natural Fenosa	Troodos Bank	Endesa	Santander	NH Hotel Group	La Fageda
17	FCC	Mapfre	Mapfre	DKV Seguros	Google	DKV Seguros	Melia Hotels
18	MRW	MRW	La Fageda	Indra	Acciona	Troodos Bank	DKV Seguros
19	Red eléctrica de España	Coca-Cola	Danone	Red eléctrica de España	Nestlé	Mahou San Miguel	Leroy Merlin
20	Mapfre	Abengoa	Red eléctrica de España	Google	Suez Envir. Company	La Fageda	Nestlé

¹ Se ofrece información a partir del año 2011, ya que previamente no existía información sobre este ranking.

Fuente: elaboración propia a partir del ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

4.2. EL EFECTO DE LA MARCA DEL EMPLEADOR SOBRE LOS CANDIDATOS POTENCIALES

La otra cara del *employer branding* es la que comercializa la propuesta de valor de la compañía como empleador en el exterior. Tiene que ver con la transmisión al mercado de los atributos de la compañía y con la generación de expectativas de lo que significa trabajar en un determinado lugar (PeopleMatters, 2011). Sin duda, gran parte del éxito del *employer branding* externo se asocia a la existencia de un fuerte valor de marca como empleador interno. Ello favorece que los propios empleados, convertidos en embajadores de la marca, puedan replicar un mensaje de marca positivo y creíble a nivel externo, aportando valor y reconocimiento al empleador a través de sus comentarios y opiniones en el mercado. La otra parte del éxito depende de las acciones –p. ej., alianzas con universidades, presencia en ferias, foros y portales de empleo, patrocinios de eventos culturales o deportivos, creación de fundaciones, etc.– que se lleven a cabo para fortalecer la imagen de la compañía a los ojos de demandantes del primer empleo, trabajadores en situación de cambio y profesionales en búsqueda pasiva o activa. No obstante, esa imagen también puede inspirar impresiones positivas a clientes potenciales, proveedores y líderes de opinión.

Numerosas investigaciones académicas e informes confirman que una marca como empleador sólida a nivel externo incide críticamente en la atracción de candidatos (p. ej., Collins y Stevens, 2002; Franca, 2012). Más concretamente, algunos investigadores argumentan que la imagen del empleador afecta a las decisiones de búsqueda de empleo y las intenciones de elección (p. ej., Cable y Turban, 2001 y 2003; Jiang e Iles, 2011; Turban, Forret y Hendrickson, 1998). De esta manera, las empresas con fuertes identidades de marca serían preferibles a aquellas con identidades de marca débiles o negativas (Cable y Turban, 2003). De acuerdo con Berthon, Ewing y Hah (2005), cuanto mayor es el atractivo del empleador, mayor es la atracción del talento. Por ello, una buena imagen de marca como empleador facilita los procesos de reclutamiento, reduciendo el coste y el tiempo y aumentando la cantidad de solicitantes (p. ej., Cable y Turban, 2003).

Como se comentó en un apartado previo, un informe reciente realizado por Randstad (2017) revela que un 20 % de los empleados a la hora de elegir la empresa en la que les gustaría trabajar, valoran que la misma tenga una buena reputación o una fuerte imagen. Esta tendencia ha aumentado en 2017 respecto a 2014, 2015 y 2016, donde dicho porcentaje era solo del 16 %. En una línea similar, los resultados de una encuesta realizada por ManpowerGroup Solutions (2015) a cerca de 4.500 candidatos de 5 países –Estados Unidos, Reino Unido, Australia, China y México– reflejan que un 20 % de los candidatos valoran como factores más importantes en la toma de decisiones acerca de su carrera profesional la reputación de la empresa o su posicionamiento de marca. De manera interesante, los candidatos señalaron mayoritariamente la importancia creciente que tiene para ellos la marca del empleador cuando toman decisiones sobre su trayectoria profesional. Más de la mitad (56 %) manifestó que «hoy en día es más importante para ellos de lo que era hace 5 años».

Por un lado, la efectividad de los procesos de reclutamiento contribuye a mejorar las decisiones de contratación, ya que un mayor número de candidaturas brinda a la organización más

opciones y le permite ser más selectiva. Por otro lado, las empresas pueden reducir el coste de contratación hasta en un 50% y aminorar el tiempo para cubrir vacantes (Gultekin, 2011). En consecuencia, el empleador que es capaz de atraer a los candidatos más apropiados disfruta de mayores beneficios de su fuerza laboral, pudiendo obtener una ventaja competitiva por ello (p. ej., Duggan y Horton, 2004).

Por tanto, podría plantearse también la siguiente cuestión: ¿podrían las prácticas asociadas a la marca del empleador atraer talento a las compañías que han sufrido procesos de reducción de personal? Como se ha comentado anteriormente, dichas compañías deberían, en primer lugar, centrar sus esfuerzos en mejorar el clima de trabajo interno. Ello contribuiría a mejorar la imagen externa a través de las opiniones de los empleados actuales. *A posteriori*, también podrían orientar sus prácticas externas a disolver la desconfianza de los potenciales candidatos de que procesos de reducción de personal vuelvan a suceder, señalando que la organización ha conseguido recuperar la estabilidad después de las fluctuaciones y los procesos de reestructuración. De esta forma, la dificultad reside en transmitir un mensaje congruente y creíble, creando una «promesa de marca» que cumpla con las expectativas de los candidatos una vez incorporados a la compañía. En cualquier caso, consideramos que las empresas afectadas por procesos de reducción de personal podrían llegar a tener más difícil la atracción de talento y personal cualificado. Los posibles «reclutas» pueden tener asociaciones negativas con la empresa y, por tanto, pueden ser reacios a considerar el empleo en la compañía. En esta misma línea, se sugiere también que los trabajadores más talentosos y cualificados tienen mayores índices de empleabilidad, por tanto, si están empleados, serán retenidos con mayor probabilidad por sus empleadores actuales. Informes recientes han alertado de la escasez de empleados cualificados –p. ej., *Employer Branding: perception is reality* (Randstad, 2016); *2017 Fortune 500 Top 100 Employment Brands Report* (WilsonHCG, 2017)–, lo que ha llevado a muchas compañías a iniciar la «guerra por el talento», tal y como predijeron en su momento Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin y Michaels (1998).

Sin embargo, también sostenemos que la atracción de talento puede depender de distintas variables –como género, edad o sector– que, además, se modifican con la evolución personal de cada trabajador. Por ello, pensamos que es más sencillo que las compañías puedan poner inicialmente el foco en la captación de talento joven y su posterior retención. Buena muestra de ello son las numerosas iniciativas que muchas compañías han puesto en marcha con la intención de captar talento, poniendo el énfasis en los candidatos jóvenes. Durante mucho tiempo, la seguridad laboral ha sido la primera de la lista referida a las mejores políticas para atraer y gestionar empleados con talento (p. ej., Pfeffer, 1998). Sin embargo, cada vez en mayor medida, aparte del salario, son las oportunidades de carrera, el clima laboral o la conciliación las que tienen o ganan peso y hacen de una compañía «la más atractiva». Por tanto, las empresas que compiten por atraer talento deben ajustar lo que ofrecen a lo que los trabajadores demandan.

La mayoría de las compañías incluidas en el *ranking* Merco Talento han apostado por la implantación de proyectos relacionados con el talento joven. Por ejemplo, Nestlé ha puesto en marcha Nestlé needs YOUth, iniciativa que impulsa el empleo y la formación de los jóvenes en el marco europeo. Por su parte, Santander respalda y financia distintas iniciativas de empleabilidad

y promoción del talento joven –Universia, Talent at Work o TalentDay– y ha creado la Cátedra Extraordinaria de Marketing de Recursos Humanos en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid. Coca-Cola también ha incluido planes que buscan empoderar y capitalizar a jóvenes con pocos recursos, ofreciéndoles prácticas y formación relacionadas con la inserción laboral –Plan Integra y Plan GIRA–. Otros ejemplos son el Programa Universidades de Iberdrola o la creación del Instituto Tecnológico Telefónica. No obstante, todas ellas también comunican sus diversas acciones relacionadas con la colaboración con entidades y proyectos sociales y la puesta en marcha de programas para fomentar el arte, la cultura o el deporte a través de sus fundaciones –p. ej., Fundación Telefónica o Fundación Coca-Cola–.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Durante el reciente periodo de crisis económica, la mayor parte de empresas que operan en España y otros países anunciaron despidos masivos. En la mayoría de las ocasiones, las iniciativas de reorganización y reestructuración puestas en marcha han llevado aparejadas una reducción del valor de la marca del empleador. Sin embargo, fortalecer dicha marca de empleador durante y después de una reducción de personal también puede contribuir de manera significativa a mejorar la retención y atracción de talento.

Con el propósito de investigar si existe una relación bidireccional entre las prácticas de reducción de personal y la marca del empleador, este estudio, por un lado, analiza si las empresas que han llevado a cabo procesos de reducción drástica de plantilla han visto disminuido el valor de su marca de empleador. Por otro lado, ha tratado de verificar si la adopción simultánea y/o posterior de prácticas de *employer branding* tras procesos de reducciones drásticas de personal puede influir de algún modo en la atracción y retención de los empleados más talentosos.

El análisis descriptivo llevado a cabo en las empresas más grandes que operan en España y que figuran entre las 20 primeras posiciones del *ranking* Merco Talento ha proporcionado evidencia preliminar descriptiva sobre el impacto negativo que las prácticas de reducción de personal pueden tener sobre la imagen de marca del empleador. Sin embargo, la adopción de estrategias internas de *employer branding* puede contribuir a la mejora de la satisfacción de los empleados actuales y su retención. Del mismo modo, la mejora de la imagen del empleador a los ojos de los empleados –que pueden convertirse en embajadores de la marca– y la implementación de acciones externas de *employer branding* pueden favorecer la atracción de candidatos talentosos y cualificados. Por lo tanto, una adecuada selección y combinación de prácticas internas y externas de *employer branding* pueden permitir que las empresas sigan siendo consideradas como empleadoras atractivas, incluso después de los recortes de plantilla, manteniéndolas en el *ranking* como buenos lugares para trabajar.

Como resultado, la inversión en *employer branding* continúa aumentando en las empresas que buscan seguir siendo competitivas, incrementar el bienestar y la productividad de los empleados y ganar la denominada «guerra por el talento» (Mandhanya y Shah, 2010). De hecho,

las empresas que se encuentran en las primeras posiciones en el *ranking* Merco Talento también registran un mejor desempeño financiero en el *ranking* Merco Empresas en España. Desde este punto de vista, se percibe que son cada vez más las empresas que empiezan a ser conscientes de que cuidar su marca como empleador es, al final, tan importante como cuidar de su marca global.

Las conclusiones obtenidas muestran la importancia de las prácticas de *employer branding*, especialmente para las empresas que han protagonizado procesos de reducciones drásticas de personal, aunque no se subestima la complejidad de su gestión. Estos resultados pueden tener implicaciones teóricas y prácticas importantes. En cuanto a las implicaciones teóricas, este trabajo destaca la existencia de una posible relación bidireccional –o, dicho de otro modo, una posible relación circular– entre estas dos prácticas de gestión de recursos humanos que no ha sido analizada previamente. Por tanto, puede facilitar la realización de un análisis similar en otro país –Merco también publica el *ranking* en otros muchos países del mundo– y/o sienta algunas bases o argumentos teóricos para estudios posteriores que analicen empíricamente, mediante el uso de las técnicas estadísticas pertinentes, el impacto que tiene un fenómeno sobre el otro y viceversa.

Por lo que respecta a los profesionales del campo de recursos humanos, el estudio aumenta la comprensión sobre cómo ciertas herramientas de marketing pueden contribuir a una mejora en la gestión de los empleados y en la aplicación de políticas de retención y atracción de talento. En este sentido, el contexto digital brinda una amplia gama de iniciativas a través de sitios web corporativos, redes sociales –como Facebook, Twitter o *LinkedIn*– y portales y canales de empleo –como Glassdoor o Talent Street–, pudiendo, por un lado, modificar la relación empleador-empleado y, por otro, atraer la atención y la curiosidad de los candidatos potenciales. Precisamente, en el momento actual, los candidatos pueden ser especialmente críticos ya que, sobre todo en el caso de grandes empresas, tienen a su disposición una gran cantidad de información que les puede ser de gran utilidad a la hora de decidir si les conviene o no formar parte de las mismas.

Por tanto, para que una empresa continúe siendo competitiva y atraiga el mejor talento posible, debe cuidar mucho la presencia en los distintos medios de difusión actualmente disponibles, ya que puede ser tan importante tener en cuenta la percepción que tienen los clientes actuales y potenciales como la que pueden tener los recursos humanos que forman parte o pueden llegar a formar parte de la misma. Asimismo, los responsables de recursos humanos deberían mostrar una preocupación constante por averiguar si los empleados actuales consideran que, efectivamente, su empresa tiene una buena reputación y/o imagen de marca mediante el empleo de las herramientas pertinentes. Esta preocupación parece especialmente justificada cuando la empresa se ve envuelta, por ejemplo, en un proceso de reducción de personal. En caso de que la respuesta recibida sea desfavorable, deberían preguntarse a qué es debido y emprender de manera inmediata las medidas oportunas para intentar revertir dicha situación.

Referencias bibliográficas

- Ambler, T. y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- App, S., Merk, J. y Büttgen, M. (2012). Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 23(3), 262-278.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barrow, S. y Mosley, R. (2011). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Berthon, P., Ewing, M. y Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Biswas, M. K. y Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Blasco-López, M., Rodríguez-Tarodo, A. y Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 44, 34-53.
- Brauer, M. y Laamanen, T. (2014). Workforce downsizing and firm performance: an organizational routine perspective. *Journal of Management Studies*, 51, 1.311-1.333.
- Budros, A. (1999). A conceptual framework for analyzing why organizations downsize. *Organization Science*, 10(1), 69-82.
- Cable, D. M. y Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163.
- Cable, D. M. y Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2.244-2.266.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Capelli, P. (1999). *The New Deal at Work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: what do we know? What have we learned? *The Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128.

- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. y Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Collins, C. J. y Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1.121-1.133.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. y Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: a review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281-348.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- De Meuse, K. P. y Dai, G. (2013). Organizational downsizing: its effect on financial performance over time. *Journal of Managerial Issues*, 25(4), 324-344.
- DeWitt, R. L. (1993). The structural consequences of downsizing. *Organization Science*, 4(1), 30-40.
- Duggan, B. y Horton, D. (2004). Strategic recruitment and retention: competitive advantage and return on investment. *Business Voice*, 1(6), 1-4.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Foster, C., Punjaisri, K. y Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Franca, V. (2012). The strength of the employer brand: influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78-122.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. y Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.
- Gultekin, E. (2011). *What's the value of your Employment Brand?* LinkedIn Talent Blog, December 1st.
- Hendry, C. y Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38-44.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Iverson, R. D. y Zatzick, C. D. (2007). High-commitment work practices and downsizing harshness in Australian workplaces. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 46(3), 456-480.
- Iverson, R. D. y Zatzick, C. D. (2011). The effects of downsizing on labor productivity: the value of showing consideration for employees' morale and welfare in high-performance work systems. *Human Resource Management*, 50(1), 29-44.
- Jiang, T. e Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Karake, Z. A. (1998). An examination of the impact of organizational downsizing and discrimination activities on corporate social responsibility as measured by a company's reputation index. *Management Decision*, 36(3), 206-216.

- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J. y Ferrie, J. E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *Bmj*, 320(7.240), 971-975.
- Lievens, F. y Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Love, E. G. y Kraatz, M. (2009). Character, conformity, or the bottom line? How and why downsizing affected corporate reputation. *Academy of Management Journal*, 52(2), 314-335.
- Mandhanya, Y. y Shah, M. (2010). Employer branding-A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- ManpowerGroup Solutions. (2015). La otra cara: preferencias y motivadores globales en la búsqueda de empleo. Recuperado de <<https://www.manpowergroupsolutions.com/wps/wcm/connect/98917cfa-966b-41b4-a180-be3c843c56eb/Encuesta+preferencias+del+candidato+a+nivel+global+-+Resultados+Q1.pdf?MOD=AJPERES>> (consultado el 27 de abril de 2018).
- Martin, G. y Beaumont, P. (2003). *Branding and People Management: What's in a name?* London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Maxwell, R. y Knox, S. (2009). Motivating employees to «live the brand»: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.
- Mellahi, K. y Wilkinson, A. (2010). Slash and burn or nip and tuck? Downsizing, innovation and human resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2.291-2.305.
- Miles, S. J. y Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership: A Global Perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the «why» of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- PeopleMatters. (2011). Employer Branding en España 2011: estado de situación. Recuperado de <http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1109_ObservatoriodeRRHH_IEB.pdf> (consultado el 30 abril de 2018).
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MAS: Harvard Business Press.
- Quinlan, M. y Bohle, P. (2009). Overstretched and unreciprocated commitment: reviewing research on the occupational health and safety effects of downsizing and job insecurity. *International Journal of Health Services*, 39(1), 1-44.
- Randstad. (2016). Employer Branding: perception is reality. Recuperado de <<https://www.randstad.it/employer-branding-center/employer-branding-international-insights-randstad-award-research-2016.pdf>> (consultado el 12 de abril de 2018).

- Randstad. (2017). Employer brand research 2017-Global Report. Recuperado de <<http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/05/Randstad-Employer-Brand-Research-2017-global-report.pdf>> (consultado el 12 de abril de 2018).
- Santana, M., Valle, R. y Galan, J. L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 206-211.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), 501-517.
- Tanwar, K. y Prasad, A. (2016) Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3, Supl.), 186S-206S.
- Tumasjan, A., Kunze, F. y Bruch, H. (2016). Linking employer branding and firm performance: testing an integrative mediation model. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1). Recuperado de <<https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/ambpp.2016.173>> (consultado el 9 de abril de 2018).
- Turban, D. B., Forret, M. L. y Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: influences of organization reputation, job and organizational attributes and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44.
- Wagar, T. H. (1997). Factors affecting permanent workforce reduction: evidence from large Canadian organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(3), 303-314.
- WilsonHCG. (2017). 2017 Fortune 500 Top 100 Employment Brands Report. Recuperado de <http://info.wilsonhcg.com/hubfs/2016_Employment_Branding_Report/2017-Employment-Branding-Report.pdf?t=1486060841157&__hstc=62579827.f204d4449a600caa777bf78e25047d05.1491585790316.1491585790316.1491585790316.1&__hssc=62579827.2.1491585790316&__hsfp> (consultado el 12 de abril de 2018).
- Yu, G. C. y Park, J. S. (2006). The effect of downsizing on the financial performance and employee productivity of Korean firms. *International Journal of Manpower*, 27(3), 230-250.
- Zorn, M. L., Norman, P. M., Butler, F. C. y Bhussar, M. S. (2017). Cure or curse: does downsizing increase the likelihood of bankruptcy? *Journal of Business Research*, 76, 24-33.