

AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026  
ENERO-JUNIO



AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026

ENERO-JUNIO

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

Como citar: León-Espinoza, I. P., y Souto-Anido, L. (2026). Employer branding en educación superior: elección frente a modelos tradicionales de gestión del talento humano. *Revista Venezolana De Gerencia*, 31(Especial 15), e31e1548. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.31.e15.48>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 31 No. Especial 15, 2026, e31e1548  
Enero-Junio  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Employer branding en educación superior: elección frente a modelos tradicionales de gestión del talento humano

León-Espinoza, Ivonne Priscilla\*  
Souto-Anido, Lourdes\*\*

## Resumen

Las instituciones de educación superior enfrentan desafíos crecientes para atraer y retener talento académico en contextos cada vez más competitivos. Aunque los modelos tradicionales de gestión del talento humano han permitido estructurar procesos como reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño, persisten dificultades para integrar identidad institucional, propuesta de valor al empleado y experiencia del colaborador. El objetivo de este estudio fue analizar la evolución de la producción científica sobre employer branding en educación superior y proponer un modelo conceptual que articula identidad institucional, propuesta de valor al empleado, experiencia del colaborador y reputación organizacional dentro de la gestión del talento humano. Para ello se realizó un análisis bibliométrico de publicaciones indexadas en Scopus durante el periodo 2015–2025, complementado con una revisión conceptual de la literatura. Los resultados evidencian un crecimiento reciente del campo y su vinculación con la cultura organizacional, la atracción y la retención del talento. Se concluye que el employer branding puede funcionar como un enfoque que fortalece la coherencia entre estrategia institucional, experiencia del colaborador y gestión del talento humano en las instituciones universitarias.

**Palabras clave:** employer branding; educación superior; gestión del talento humano; propuesta de valor al empleado; experiencia del colaborador

---

**Recibido:** 02.03.26

**Aceptado:** 20.05.26

\* Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas. Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE) Ecuador. Email: [ipleone@ube.edu.ec](mailto:ipleone@ube.edu.ec). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6977-320X>

\*\* Doctora en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana. Cuba. Email: [lourdes@fec.uh.cu](mailto:lourdes@fec.uh.cu). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0661-5914>

# *Employer branding in higher education: selection over traditional human talent management models*

## **Abstract**

Higher education institutions face growing challenges in attracting and retaining academic talent in increasingly competitive contexts. Although traditional human talent management models have enabled the structuring of processes such as recruitment, training, and performance evaluation, difficulties persist in integrating institutional identity, employee value proposition, and employee experience. The objective of this study was to analyze the evolution of scientific production on employer branding in higher education and to propose a conceptual model that articulates institutional identity, employee value proposition, employee experience, and organizational reputation within human talent management. To this end, a bibliometric analysis of publications indexed in Scopus during the period 2015–2025 was conducted, complemented by a conceptual review of the literature. The results reveal recent growth in the field and its connection with organizational culture, talent attraction, and talent retention. It is concluded that employer branding can function as an approach that strengthens the coherence between institutional strategy, employee experience, and human talent management in higher education institutions.

**Keywords:** employer branding; higher education; talent management; employee value proposition; employee experience.

## **1. Introducción**

En las instituciones de educación superior (IES), la gestión del talento humano (GTH) se desarrolla en un contexto cada vez más exigente, marcado por la competencia por perfiles especializados, la transformación digital y mayores demandas de calidad académica (Collings et al., 2017; Matongolo et al., 2018; Clark et al., 2019; Reis et al., 2021). En este escenario, la atracción, desarrollo y retención del talento influyen directamente en la estabilidad de los equipos académicos, la continuidad de la investigación y el desempeño institucional.

Tradicionalmente, la GTH se ha organizado en subsistemas como reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional (Minbaeva, 2013). No obstante, su aplicación suele presentar fragmentación entre las prácticas institucionales, la experiencia de los colaboradores y la imagen de la institución como empleador, siendo una situación que en el ámbito universitario se acentúa por la importancia del reconocimiento profesional, el propósito institucional y las oportunidades de desarrollo académico (Clark et al., 2019; Ewing et al., 2002).

En este contexto, el employer

branding o marca empleadora ha surgido como un enfoque integrador que articula identidad institucional, propuesta de valor al empleado (EVP), experiencia del colaborador y reputación organizacional (Ambler & Barrow, 1996; Mosley, 2007; Foster et al., 2010; King & Grace, 2008; Maheshwari et al., 2017). Este enfoque enfatiza la coherencia entre lo que la organización comunica como empleador y las prácticas que conforman la experiencia laboral (Gatewood et al., 1993; Cable & Turban, 2001, 2003; Maxwell & Knox, 2009; Dassler et al., 2022).

A pesar de su creciente relevancia, los estudios sobre employer branding en IES aún presentan fragmentación conceptual (Edwards, 2010; Lievens & Slaughter, 2016; León Espinoza & Souto Anido, 2025), predominando investigaciones centradas en la atracción de talento (Reis et al., 2021) y existiendo limitada sistematización comparativa frente a los modelos tradicionales de gestión del talento, especialmente respecto a la relación entre EVP, experiencia del colaborador y reputación institucional como empleador (Tanwar & Prasad, 2017; Easa & Bazzi, 2020). Esta situación evidencia un vacío en la integración conceptual de estos elementos dentro de la GTH en el contexto universitario, lo que dificulta concebir al employer branding como un enfoque estratégico coherente; bajo esta premisa, el presente estudio contribuye a la literatura al proponer una lectura integradora del employer branding en las IES, articulando EVP, experiencia del colaborador y reputación organizacional dentro de los procesos de GTH.

Por ello, el objetivo de este estudio es analizar la evolución de la producción científica sobre employer branding en educación superior y proponer un

modelo conceptual que articula identidad institucional, propuesta de valor al empleado, experiencia del colaborador y reputación organizacional. Para ello se realiza un análisis bibliométrico de publicaciones indexadas en Scopus durante el periodo 2015–2025, que se complementa con una revisión conceptual orientada a comprender las conexiones entre marca empleadora, EVP, experiencia del colaborador y reputación organizacional.

La investigación se orienta por tres preguntas: (RQ1) ¿Cómo se configura la producción científica sobre employer branding en educación superior entre 2015 y 2025?; (RQ2) ¿qué criterios conceptuales sustentan su preferencia frente a enfoques tradicionales de gestión del talento en IES?; y (RQ3) ¿qué elementos deben integrar un modelo que articule employer branding y gestión del talento en el contexto universitario?

El estudio contribuye a la comprensión del employer branding en instituciones de educación superior mediante evidencia bibliométrica y una propuesta integradora que articula identidad institucional, propuesta de valor al empleado, experiencia del colaborador, gestión del talento humano y reputación organizacional (Wilden et al., 2010; Maurya & Agarwal, 2018).

## 2. Fundamentos del employer branding y la gestión del talento en IES

Para comprender el papel del employer branding dentro de las instituciones de educación superior, resulta necesario revisar los principales fundamentos conceptuales relacionados con la evolución de la gestión del talento humano, el employer branding y las

particularidades organizacionales del contexto universitario. En este sentido, las siguientes subsecciones desarrollan los elementos teóricos que sustentan el análisis del estudio.

## **2.1. De la gestión basada en procesos a la gestión integradora del talento**

La gestión del talento humano (GTH) se entiende como el conjunto de políticas y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, evaluar y retener personas alineadas con la estrategia institucional. En su reciente evolución, la GTH incorpora dimensiones culturales y de compromiso, trascendiendo de la mera administración de personal, para integrar desempeño, aprendizaje y sostenibilidad organizacional (Armstrong & Taylor, 2020; Chiavenato, 2009; Hughes & Rog, 2008; Pedraza Melo & González Cisneros, 2021).

## **2.2. Employer branding: coherencia entre promesa y experiencia**

El employer branding o marca empleadora es un enfoque estratégico mediante el cual una organización construye y gestiona su identidad como empleador, buscando ser percibida como un lugar atractivo para trabajar. Este enfoque combina atributos instrumentales y simbólicos y se vincula con la atracción, el compromiso y la retención del talento (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018; Krywalski Santiago, 2023).

La propuesta de valor al empleado (EVP) reúne los beneficios y experiencias que la organización ofrece

a sus colaboradores (Tanwar & Prasad, 2017; Plaskoff, 2017; Itam & Ghosh, 2020; Reina et al., 2024). Su efectividad depende de la coherencia entre lo que la institución comunica y lo que realmente experimentan los empleados, ya que las inconsistencias pueden afectar la reputación organizacional y aumentar la rotación (Punjaisri & Wilson, 2007; Kuchеров & Zavyalova, 2012; Theurer et al., 2018). En este sentido, la experiencia del colaborador representa la vivencia integral del colaborador a lo largo de su trayectoria laboral y constituye un elemento central para la construcción de la reputación como empleador (Plaskoff, 2017).

La reputación e imagen del empleador se relacionan con las percepciones de empleados actuales y potenciales sobre la organización como lugar de trabajo, influyendo en la atracción y permanencia del talento, particularmente en sectores intensivos en conocimiento como la educación superior (Berthon et al., 2005; Ewing et al., 2002; Highhouse et al., 2003; Zhang & Gowan, 2012; Thang & Trang, 2024).

## **2.3. Particularidades de las instituciones de educación superior**

Las instituciones de educación superior presentan características que refuerzan la relevancia del employer branding, como la competencia por talento altamente especializado, las trayectorias académicas basadas en reconocimiento y desarrollo profesional, y estructuras organizacionales complejas con culturas profesionales diversas (Chapleo, 2013; Matongolo et al., 2018; Mampaey et al., 2019). En este contexto, la gestión del talento se vincula estrechamente

con la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación interna y la reputación institucional (Mosley, 2007; Minbaeva, 2013). Por ello, el employer branding puede entenderse como un enfoque integrador que articula estas dimensiones para atraer, comprometer y retener perfiles clave (Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018; Yameen et al., 2021; Díaz Dumont et al., 2023).

Sobre esta base conceptual, el análisis bibliométrico permite examinar la evolución del campo en la última década, identificando tendencias, focos temáticos y conexiones entre estudios que sustentan la propuesta integradora del employer branding en la gestión del talento humano en instituciones universitarias. (Donthu et al., 2021; Aria & Cuccurullo, 2017; Saini et al., 2022).

### 3. Enfoque metodológico

El estudio se basa en un análisis bibliométrico de publicaciones indexadas en Scopus durante el periodo 2015–2025, método ampliamente utilizado para mapear y analizar la producción científica en un campo de estudio (Župič & Čater, 2015; Ellegaard & Wallin, 2015; Mongeon & Paul-Hus, 2016; Aria & Cuccurullo, 2017; Donthu et al., 2021).

Este enfoque permite sintetizar evidencia conceptual heterogénea y desarrollar marcos analíticos integradores (Torraco, 2005; Snyder, 2019). Los mapas bibliométricos y redes de palabras clave se generaron mediante el software VOSviewer (Van Eck & Waltman, 2010).

La búsqueda se realizó en Scopus mediante una ecuación orientada a identificar publicaciones relacionadas con employer branding, gestión del talento humano y educación superior durante el periodo 2015–2025. Se aplicaron filtros por tipo de documento (Article y Review), idioma (inglés y español) y tipo de fuente (Journals).

Se incluyeron estudios relacionados con employer branding o constructos afines vinculados con la gestión del talento humano en instituciones de educación superior. Se excluyeron investigaciones centradas únicamente en branding institucional sin dimensión de empleador, estudios desarrollados fuera del contexto universitario y documentos que no cumplieran los criterios de inclusión definidos. El proceso de selección de literatura se desarrolló siguiendo las directrices PRISMA 2020, el Cuadro 1 resume el proceso de identificación, filtrado y selección de documentos.

### Cuadro 1 Proceso de selección de literatura según metodología PRISMA

Fase	Registros
Registros identificados en Scopus	46
Registros después de aplicar filtros	34
Registros evaluados por título y resumen	34
Estudios incluidos en el análisis final	34

El corpus final permitió identificar tendencias temáticas, relaciones

conceptuales y patrones de producción científica asociados al employer branding

en instituciones de educación superior.

#### **4. Configuración del campo y propuesta integradora del employer branding en IES**

En esta sección se presentan los hallazgos del análisis bibliométrico del corpus Scopus (2015–2025) y su integración con la discusión conceptual para examinar la pertinencia del employer branding frente a enfoques tradicionales de la GTH en instituciones de educación superior. En los estudios recientes sobre gestión estratégica del talento humano y employer branding, la gestión del talento ha evolucionado hacia perspectivas centradas en el desarrollo de capacidades organizacionales. Hughes y Rog (2008), Minbaeva (2013) y Collings et al. (2017) sostienen que la gestión estratégica del talento humano ha trascendido enfoques operativos tradicionales para orientarse hacia la generación

de capacidades organizacionales y ventajas competitivas sostenibles. En este contexto, el employer branding emerge como un enfoque integrador que articula identidad institucional, propuesta de valor al empleado y experiencia del colaborador, influyendo en la atracción, el compromiso y la retención del talento (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018).

#### **4. Tendencias bibliométricas del employer branding en educación superior**

El análisis bibliométrico del corpus final (n = 34) muestra la distribución anual de publicaciones sobre employer branding vinculadas con la gestión del talento humano en instituciones de educación superior entre 2015 y 2025. La Tabla 1 presenta el número de documentos publicados por año.

**Tabla 1**  
**Producción anual de publicaciones (2015–2025)**

<b>Año</b>	<b>Documentos</b>
2015	1
2016	2
2017	1
2018	1
2019	4
2020	3
2021	2
2022	5
2023	4
2024	6
2025	5
Total	34

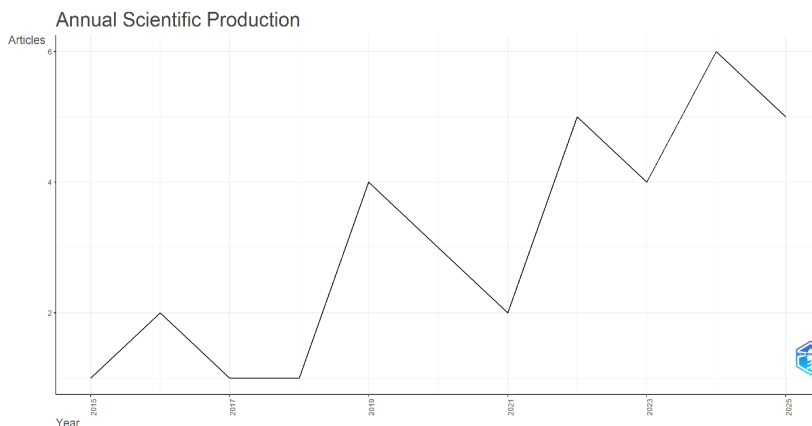
Entre 2015 y 2018 la producción es reducida (1–2 publicaciones anuales). A partir de 2019 se observa un incremento

sostenido, con mayor concentración de estudios entre 2022 y 2025 y un máximo en 2024 (6 publicaciones).

Estos resultados indican un crecimiento reciente del interés académico en el

tema. En el Gráfico I se representa de manera gráfica la tendencia descrita.

**Gráfico I**  
**Producción científica anual**



#### 4.1. Estructura temática y relacional del campo

En relación con las fuentes de publicación, el corpus analizado se distribuye en diversas revistas académicas vinculadas con branding, reputación organizacional, sostenibilidad y gestión estratégica del talento humano. Entre las revistas con mayor número de publicaciones relacionadas con employer branding y gestión del talento humano en instituciones de educación superior durante el periodo 2015–2025 destacan Place Branding and Public Diplomacy, Social Responsibility Journal y Journal of Competitiveness, con dos documentos cada una. El resto de los estudios se distribuye en un conjunto amplio de revistas con una sola publicación, lo que evidencia una dispersión editorial dentro

del campo y, al mismo tiempo, el carácter interdisciplinario del employer branding en el contexto universitario.

Desde la perspectiva geográfica, la participación por afiliaciones institucionales muestra la presencia de diversos países dentro del corpus analizado. La Tabla 2 presenta los países con mayor producción científica vinculada al employer branding y la gestión del talento humano en instituciones de educación superior. India registra el mayor número de documentos (5), seguida de Canadá (4). Otros países como Sudáfrica, Malasia y República Checa presentan tres publicaciones cada uno, mientras que Italia, Indonesia, Estados Unidos, Portugal, Eslovaquia y Chile aparecen con dos documentos cada uno.

**Tabla 2**  
**Países con mayor presencia en afiliaciones (por documento)**

País	Documentos
India	5
Canadá	4
Sudáfrica	3
Malasia	3
República Checa	3
Italia	2
Indonesia	2
Estados Unidos	2
Portugal	2
Eslovaquia	2
Chile	2

La distribución geográfica evidencia que el interés por el employer branding en educación superior se concentra principalmente en contextos donde las universidades enfrentan mayores dinámicas de competitividad, internacionalización y atracción de talento altamente cualificado.

En el plano temático, el análisis de co-ocurrencia de palabras clave evidencia que el término employer branding ocupa una posición central dentro del corpus analizado y se encuentra estrechamente relacionado con conceptos como talent management, human resource management, recruitment, organizational culture y higher education. Estas asociaciones reflejan la integración progresiva del employer branding dentro de las discusiones contemporáneas sobre gestión estratégica del talento humano en instituciones de educación superior.

De manera complementaria, el análisis temático permitió identificar agrupaciones conceptuales organizadas

según su centralidad y densidad dentro del campo de estudio. Conceptos como human resource management, talent management y organizational culture se posicionan como temas motores debido a su alto nivel de desarrollo y articulación con otras líneas de investigación, mientras que employer branding y retention aparecen como temas básicos en proceso de consolidación dentro de la literatura analizada.

#### **4.2. Preferencia del employer branding frente a modelos tradicionales en IES**

Con el propósito de contrastar las características de los modelos tradicionales de gestión del talento humano y el enfoque de employer branding en instituciones de educación superior, se elaboró una matriz comparativa basada en la síntesis de la literatura revisada. El Cuadro 2 presenta los principales criterios de comparación identificados en el análisis.

## Cuadro 2

### Matriz comparativa de enfoques

criterio	Modelos tradicionales de GTH (IES)	Employer branding (IES)
Integración sistémica	Subsistemas de gestión con integración variable; riesgo de fragmentación.	Marco integrador que articula GTH, EVP, cultura y experiencia del colaborador.
Coherencia EVP– experiencia	EVP poco explícita; posible brecha entre discurso y práctica.	EVP formalizada y alineada con la experiencia laboral.
Gestión reputacional	Reputación como efecto indirecto de los procesos internos.	Reputación empleadora integrada a atracción, compromiso y retención.
Capacidad de medición	Indicadores centrados en control y eficiencia operativa.	Métricas de atracción, engagement, retención y marca empleadora.
Adaptabilidad	Ajustes graduales frente al mercado de talento.	Ajustes dinámicos en EVP y experiencia organizacional.

### 4.3. Interpretación de los hallazgos y aportes del estudio

Con base en los resultados bibliométricos obtenidos, se desarrollan las siguientes interpretaciones orientadas a comprender la evolución del campo, la integración conceptual del employer branding y sus implicaciones para las instituciones de educación superior.

- #### • Evolución reciente del campo de estudio

Los resultados bibliométricos muestran que el estudio del employer branding vinculado a la gestión del talento humano en instituciones de educación superior es un campo relativamente reciente, pero en expansión (Siem et al., 2025). La distribución temporal de las publicaciones evidencia un crecimiento del interés académico desde 2019, lo que sugiere una progresiva consolidación del tema dentro de los estudios organizacionales aplicados al ámbito universitario (Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018).

Este crecimiento se relaciona con transformaciones más amplias en la

gestión del talento en organizaciones intensivas en conocimiento. Las universidades enfrentan mayor competencia por perfiles altamente cualificados y crecientes exigencias en calidad educativa, investigación e internacionalización (Collings et al., 2017; Hughes & Rog, 2008). En este contexto, la gestión del talento adquiere un carácter estratégico que supera enfoques administrativos tradicionales (Minbaeva, 2013). Asimismo, la dispersión de publicaciones en distintas revistas especializadas refleja una fase de articulación interdisciplinaria del campo, vinculada con temas de gestión, reputación organizacional y competitividad (Edwards, 2010; Theurer et al., 2018).

- #### • Employer branding dentro de la gestión del talento humano

El análisis de co-ocurrencia de palabras clave muestra que el employer branding se relaciona estrechamente con conceptos centrales de la gestión del talento humano, como talent management, human resource management, recruitment y organizational culture. Esto indica

que el concepto se integra dentro de un conjunto de prácticas orientadas a atraer, desarrollar y retener talento en las organizaciones (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens & Slaughter, 2016).

Desde esta perspectiva, el employer branding puede interpretarse como un enfoque que articula dimensiones organizacionales vinculadas con identidad institucional, propuesta de valor al empleado, comunicación interna, cultura organizacional y experiencia laboral. Mientras los modelos tradicionales de gestión del talento suelen estructurarse en subsistemas relativamente independientes, la marca empleadora introduce un principio de coherencia entre identidad organizacional, propuesta de valor al empleado y experiencia laboral (Ambler & Barrow, 1996; Edwards, 2010; Ind, 2002). Esta coherencia resulta especialmente relevante en el contexto universitario, donde los colaboradores valoran tanto las condiciones laborales como el desarrollo académico, la cultura institucional y las oportunidades de investigación (Matongolo et al., 2018; Easa & Bazzi, 2020).

En consecuencia, el employer branding no sustituye a la gestión del talento humano, sino que funciona como un marco integrador que alinea procesos organizacionales, comunicación interna, cultura institucional y reputación como empleador (Mosley, 2007; Maurya & Agarwal, 2018; Reis et al., 2021).

- **Implicaciones para las instituciones de educación superior**

Los hallazgos sugieren que la atracción y retención del talento académico requiere integrar las

dimensiones organizacionales internas con la percepción externa de la institución como lugar de trabajo. En contextos donde los profesionales comparan oportunidades a nivel local e internacional, la reputación como empleador influye en las decisiones laborales (Gatewood et al., 1993; Chapleo, 2013; Lievens & Slaughter, 2016).

Asimismo, la implementación del employer branding exige coherencia entre la propuesta de valor al empleado y la experiencia organizacional real. Cuando las promesas institucionales no se reflejan en las prácticas cotidianas, pueden generarse efectos negativos en el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la permanencia del talento (Schlager et al., 2011; Maxwell & Knox, 2009).

Por el contrario, las instituciones que desarrollan estrategias coherentes de marca empleadora pueden fortalecer su capacidad para atraer talento cualificado, fomentar entornos favorables para la investigación y consolidar culturas organizacionales alineadas con sus objetivos académicos (Highhouse et al., 2003; Fulmer et al., 2003; Prashar & Maity, 2024; Thao et al., 2024).

- **Aporte conceptual del estudio**

A partir de la literatura revisada y del análisis bibliométrico, el estudio propone una interpretación integradora del employer branding dentro de la gestión del talento humano en instituciones de educación superior.

El diagrama 1 representa el modelo conceptual integrador propuesto en el estudio. El modelo parte de la estrategia e identidad institucional como elementos orientadores de la

propuesta de valor al empleado (EVP). Posteriormente, esta propuesta se traduce en la experiencia del colaborador mediante los distintos subsistemas de

gestión del talento humano, incluyendo reclutamiento, desarrollo profesional, comunicación interna, evaluación y clima organizacional.

### Diagrama 1 Modelo conceptual integrador del employer branding en instituciones de educación superior



La interacción entre estos componentes influye directamente en la reputación institucional como empleador y en resultados organizacionales relacionados con atracción, compromiso y retención del talento académico.

Asimismo, el modelo incorpora mecanismos de retroalimentación y métricas que permiten ajustar las estrategias institucionales en función de la experiencia organizacional y los resultados obtenidos. En conjunto, el modelo permite comprender el employer branding como un sistema organizacional integrado y no únicamente como una herramienta de posicionamiento institucional.

## 5. Conclusiones

El estudio evidencia que el

employer branding ha evolucionado progresivamente como temática relevante dentro de las discusiones contemporáneas sobre gestión estratégica del talento humano en instituciones de educación superior. La expansión reciente de la producción científica refleja el interés creciente por enfoques capaces de integrar cultura organizacional, experiencia del colaborador y reputación institucional.

En términos teóricos, la investigación contribuye a comprender el employer branding no únicamente como una estrategia orientada a la atracción de talento, sino como un enfoque integrador capaz de articular identidad institucional, propuesta de valor al empleado, experiencia organizacional y gestión estratégica del talento humano.

Desde una perspectiva

organizacional, las universidades que logren coherencia entre discurso institucional y experiencia laboral tendrán mayores posibilidades de fortalecer su reputación como empleadores y consolidar equipos académicos más comprometidos y sostenibles.

El modelo conceptual propuesto permite comprender la relación entre estrategia institucional, propuesta de valor al empleado, experiencia organizacional y reputación institucional dentro de la gestión del talento humano. De esta manera, el employer branding se configura como un enfoque estratégico capaz de fortalecer la coherencia organizacional y mejorar la capacidad institucional para atraer y retener talento académico.

Finalmente, futuras investigaciones podrían profundizar mediante estudios empíricos comparativos entre universidades de distintos contextos latinoamericanos, así como analizar la relación entre employer branding, compromiso organizacional, desempeño académico y sostenibilidad institucional.

## Referencias

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Cable, D. M., & 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. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Chapleo, C. (2013). Brand 'infrastructure' in nonprofit organizations: Challenges to successful brand building? *Journal of Marketing Communications*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/13527266.2012.741609>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Clark, P., Chapleo, C., & Suomi, K. (2019). Branding higher education: An exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Tertiary Education and Management*, 26(2), 131–145. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09054-9>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of talent*

- management. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.001.0001>
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology, 13*, 858217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
- Diaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Diaz Tito, L. P. (2023). Talento humano en la era digital: fidelización de trabajadores en universidades. *Revista Venezolana De Gerencia, 28*(Especial 9), 347-359. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.22>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 133*, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Easa, N. F., & Bazzi, A. M. (2020). The influence of employer branding on employer attractiveness and employee engagement and retention. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management, 11*(4), 48–69. <https://doi.org/10.4018/IJCRM.2020100104>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review, 39*(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Ellegaard, O., & Wallin, J. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact? *Scientometrics, 105*(3), 1809–1831. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1645-z>
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. R. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising, 21*(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management, 19*(6), 401–409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance. *Personnel Psychology, 56*(4), 965–993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x>
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal, 36*(2), 414–427. <https://www.jstor.org/stable/256530>
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement, 63*(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*(7), 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Ind, N. (2002). *Living the brand. How to transform every member of your organization into a brand champion*. Kogan Page.

- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39–49. <https://doi.org/10.4018/ijhctip.2020040103>
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358–372. [https://doi.org/10.1057/palgrave\\_bm.2550136](https://doi.org/10.1057/palgrave_bm.2550136)
- Krywalski Santiago, J. (2023). The progression in employer branding and employee-based brand equity: Scholar API-based systematic literature review. *Journal of Economics & Management*, 45(1), 237–289. <https://doi.org/10.22367/jem.2023.45.11>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- León Espinoza, I. P., & Souto Anido, L. (2025). Análisis bibliométrico de variables clave en los modelos de gestión del talento humano: ¿transitando hacia un enfoque de employer branding? *European Public and Social Innovation Review*, 10, 1–16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2391>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F., & 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. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodoros, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742–761. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136>
- Mampaey, J., Schtemberg, V., Schijns, J., Huisman, J., & Wæraas, A. (2019). Internal branding in higher education: Dialectical tensions underlying the discursive legitimization of a new brand of student diversity. *Higher Education Research & Development*, 39(2), 230–243. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1674252>
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217–233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 312–330. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1147>
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to 'live the brand': A comparative case study of employer brand attractiveness. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>

- Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378–390. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.10.001>
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213–228. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Prashar, A., & Maity, M. (2024). Building employee commitment through internal branding – a meta-analytic study. *European Journal of Marketing*, 58(5), 1241–1274. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2021-0983>
- Pedraza Melo, N. A., & González Cisneros, A. L. (2021). Capital humano, aprendizaje, satisfacción y compromiso en el desempeño de instituciones educativas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1019-1040. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.3>
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57–70. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550110>
- Reina, M. P. A., Díaz Muñoz, R., & Rodríguez Fernández, M. (2024). Employee experience: A systematic review. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-398>
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Saini, G. K., Lievens, F., & Srivastava, M. (2022). Employer and internal branding research: A bibliometric analysis of 25 years. *Journal of Product & Brand Management*, 31(8), 1196-1221. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3526>
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508. <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Siem, T. T., Nguyen, H. T. T., To, A. T., & Phong, T. K. (2025). Exploring trends in employer attractiveness research: A bibliometric coupling approach. *Acta Psychologica*, 258, 105220. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105220>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business*

- Research, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Thang, N. N., & Trang, P. T. (2024). Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: The moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*, 9, 1256733. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>
- Thao, H. T., Kim, L. H., & Kim, Y.-J. (2024). Employer Branding: How Current Employee Attitudes Attract Top Talent and New Customers. *Administrative Sciences*, 14(12), 342. <https://doi.org/10.3390/admsci14120342>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/15344484305278283>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Yameen, M., Bharadwaj, S., & Ahmad, I. (2021). University brand as an employer: Demystifying employee attraction and retention. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 18(1), 26–41. <https://doi.org/10.1108/XJM-08-2020-0061>
- Zhang, L., & Gowan, M. A. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person–organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 345–362. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9250-5>
- Župič, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>