



Análisis documental de estrategias de marca empleadora (employer branding) para la atracción y retención de talento en PYMES del sector servicios de Colombia y países referentes, en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 5, 8 y 10).

Karol Liseth Caballero Parra

Ingrid Tatiana Rodríguez Villabona

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Directores

Mg. Blanca Eugenia Tarazona Sánchez

Mg. Nelson Javier Hernández Bueno

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Programa Administración de Empresas

Bucaramanga, Colombia

2025

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios, por ser mi guía permanente en este camino hacia mi formación, por darme la fuerza necesaria para no rendirme nunca. A mis padres, por el apoyo incondicional que me han brindado desde el momento en que elegí esta carrera, por confiar en mi potencial y acompañarme siempre. Este logro también les pertenece.

Y a mis docentes, por haber compartido conmigo sus conocimientos durante todo este tiempo, por su paciencia y motivación constante que aportaron a mi crecimiento académico y personal.

- Karol Liseth Caballero Parra

Dedico este trabajo de grado a las personas que, con su presencia o sus palabras, han sido luz en mi camino.

A mi familia, por enseñarme que los sueños se construyen con disciplina y amor.

A quienes me acompañaron en los días difíciles y en los días de logro, recordándome que cada esfuerzo vale la pena.

Este proyecto es el resultado de todas esas manos que me sostuvieron y de la fe que me impulsó a seguir adelante.

-Ingrid Tatiana Rodríguez Villabona

Agradecimientos

Agradezco a Dios y la Virgen por la vida, la salud y la sabiduría que siempre me conceden, y especialmente por permitirme llegar hasta este momento. Su luz a sido un soporte esencial en los instantes de incertidumbre, en donde encuentro calma y esperanza.

A mis padres, les expreso mi más profundo agradecimiento por todos los esfuerzos y sacrificios que han realizado durante tantos años, gracias a los cuales hoy puedo cumplir una meta más. Ustedes son la fuerza que impulsa mi camino y la inspiración que me motiva a retribuir, aunque sea una parte, en todo lo que han hecho por mí.

- Karol Liseth Caballero Parra

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todos los que hicieron posible este proceso.

A mi familia, por su apoyo constante y por motivarme a superar cada desafío.

A mi director/a de trabajo de grado, por su orientación, paciencia y valiosos aportes que enriquecieron cada etapa de este proyecto.

A mis compañeros y amigos, por compartir conocimientos, risas y momentos que hicieron más ligero el camino. También agradezco a la institución y a cada docente que contribuyó a mi formación académica y profesional. Este logro es el resultado de un esfuerzo colectivo, y a todos ustedes les doy mi más profundo agradecimiento.

-Ingrid Tatiana Rodríguez Villabona

Tabla de Contenido

	Pág.
Lista de tablas	6
Lista de figuras	6
Resumen	7
Abstract.....	8
1 Generalidades	9
1.1 Descripción del problema	9
1.1.1 Planteamiento del problema.	9
1.1.2 Formulación.	10
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo general.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.	10
1.3 Justificación e impacto.....	11
2 Marco Referencial.....	13
2.1 Marco histórico	13
2.2 Marco teórico.....	14
2.3 Marco conceptual	15
2.4 Marco legal	16
3 Diseño metodológico	18
3.1 Tipo de investigación	18
3.2 Enfoque de la investigación	18
3.3 Técnicas de recolección de datos	19
3.3.1 Estrategia de análisis de datos.....	21
3.3.2 Presentación de resultados.....	22
3.4 Etapas.....	51
3.5 Presupuesto	¡Error! Marcador no definido.
4 Resultados.....	53
4.1 Reconocimiento de las principales tendencia globales y nacionales en employer branding para PYMES del sector servicios vinculadas a los ODS 5, 8, 10	53

4.2	Análisis de las estrategias comprobadas y efectivas de atracción y retención de talento aplicadas en PYMES de Colombia y otros países	59
4.3	Comparación de los enfoques teóricos y las buenas prácticas documentadas en los países analizados	65
5	Conclusiones	69
6	Recomendaciones	71
7	Bibliografía	72

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Matriz RAE</i>	23
Tabla 2. <i>Tabla de tendencias claves</i>	53
Tabla 3. <i>Estrategias identificadas</i>	59
Tabla 4. <i>Enfoques teóricos y buenas prácticas documentadas</i>	65

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Diagrama de flujo</i>	20

Resumen

El presente proyecto tiene como propósito analizar las estrategias de employer branding en las PYMES del sector servicios en Bucaramanga, con el fin de comprender su impacto en la atracción y retención del talento humano. A través de un enfoque cualitativo y descriptivo, se busca identificar los principales desafíos en la gestión del talento, examinar las prácticas actuales e identificar estrategias sostenibles alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 5, 8 y 10), fortaleciendo así la competitividad y la responsabilidad social empresarial de las organizaciones participantes.

Palabras clave: *Competitividad, Employer branding, Objetivos de Desarrollo Sostenible, PYMES, Retención laboral, Sostenibilidad, Talento humano.*

Abstract

The purpose of this project is to analyse employer branding strategies in SMEs in the service sector in Bucaramanga, in order to understand their impact on attracting and retaining human talent. Through a qualitative and descriptive approach, it seeks to identify the main challenges in talent management, examine current practices, and identify sustainable strategies aligned with the Sustainable Development Goals (ODS 5, 8, and 10), thereby strengthening the competitiveness and corporate social responsibility of the participating organisations.

Keywords: *Competitiveness, Employee retention, Employer branding, Human talent, SMEs, Sustainable Development Goals, Sustainability.*

1 Generalidades

1.1 Descripción del problema

1.1.1 *Planteamiento del problema.*

En Colombia, las PYMES de servicios luchan cada vez más para atraer y retener talento humano calificado, el mercado laboral actualmente tan competitivo obliga a las empresas a crear un Employer Branding (EB) diferenciador, teniendo en cuenta que estudios han revelado que una buena gestión de la marca empleadora se relaciona con un mayor compromiso organizacional, menor rotación de personal y mejor atracción de candidatos (Onur et al., 2024).

Sin embargo, las MIPYMES colombianas enfrentan aún restricciones estructurales que dificultan el desarrollo de estrategias exitosas de Employer Branding, ya que se tienen equipos de gestión de talento más pequeños, menos formalización de sus procesos internos y menor madurez organizacional, lo que de acuerdo con la investigación de Escobar Uribe y Palacio Ríos (2024) sobre la certificación Great Place to Work en pymes del territorio nacional, se habla de que la mayoría aún se encuentra en las primeras fases de desarrollo de marca empleadora y por lo tanto se enfrentan a diferentes obstáculos en el área.

Además, es una situación que impacta no solo a nivel empresarial, sino también social, ya que la ausencia de políticas fuertes de atracción y retención de talento limita la productividad, la innovación y la sostenibilidad del empleo, y según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2024), las MIPYMES generan alrededor del 80 % del empleo en Colombia, lo que demuestra su importancia para el crecimiento económico y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En esa línea, los ODS 5 (Igualdad de género), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 10 (Reducción de las desigualdades) fomentan las condiciones laborales justas, el empleo digno y la diversidad organizacional (Departamento Nacional de Planeación, 2025). Sin embargo, la literatura que

explora cómo el Employer Branding se conecta con estos ODS en las PYMES colombianas de servicios aún es limitada y esta falta de estudios unificadores crea un vacío entre la teoría del Employer Branding, la práctica empresarial y las metas de sostenibilidad global.

Por eso vale la pena mirar desde un lente documental cómo las prácticas de Employer Branding en pymes del sector servicios en Colombia se conectan con atraer y retener talento y cómo ayudan o podrían ayudar a alcanzar el cumplimiento de los ODS 5, 8 y 10.

1.1.2 Formulación.

¿Cómo están siendo utilizadas las estrategias de marca empleadora (employer branding) por las PYMES del sector servicios en Colombia para la atracción y retención de talento, y de qué manera dichas estrategias se relacionan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 5, 8 y 10?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general.

Analizar, mediante una revisión sistemática de la literatura publicada entre 2021 y 2025, las estrategias de employer branding, atracción y retención de talento en PYMES del sector servicios de Colombia y países referentes (como México, Chile y España), en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 5, 8 y 10), con el propósito de identificar tendencias, buenas prácticas y estrategias aplicables al contexto empresarial de Colombia.

1.2.2 Objetivos específicos.

Reconocer las principales tendencias globales y nacionales en employer branding para PYMES del sector servicios vinculadas a los ODS 5, 8, 10 por medio de una búsqueda sistemática de literatura en bases de datos nacionales e internacionales publicadas entre 2021 y 2025.

Analizar las estrategias comprobadas y efectivas de atracción y retención de talento aplicadas en PYMES de Colombia y otros países, evaluándolas desde una perspectiva que integre principios de sostenibilidad (económica, social y ambiental) y de inclusión laboral.

Comparar los enfoques teóricos y las buenas prácticas documentadas en los países analizados, destacando elementos que puedan fortalecer el conocimiento sobre *employer branding* en el contexto colombiano.

1.3 Justificación e impacto

Esta investigación se justifica en que muestra cómo las Pymes del sector servicios en Colombia pueden fortalecer su capacidad de atraer y retener talento con estrategias de marca empleadora (Employer Branding) alineadas con los ODS 5, 8 y 10, teniendo en cuenta que en un mercado laboral competitivo y con alta rotación, las PYMES no cuentan con recursos humanos, financieros y tecnológicos para desarrollar propuestas de valor fuertes como empleadores, y en estudios actuales revelan que una marca empleadora sólida refuerza el compromiso organizacional, la retención de talento y la identificación de los trabajadores con los valores de la empresa, generando una ventaja competitiva sostenible (Minh Ha et al., 2021), pero la evidencia en Colombia muestra que el Employer Branding en pymes aún es incipiente y carece de un proceso sistematizado para engranarlo con las metas de sostenibilidad e inclusión (Escobar Uribe y Palacio Ríos, 2024).

Aquí es donde la alineación del Employer Branding con los ODS 5 (igualdad de género), 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y 10 (reducción de las desigualdades) toma relevancia, ya que al integrarlos con la gestión del talento fortalece la imagen corporativa y satisface las expectativas de una fuerza laboral cada vez más orientada a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Santos et al., 2023). Algunos autores indican que las empresas que incorporan a su marca empleadora la sostenibilidad y la RSC logran una ventaja competitiva en reputación, confianza e innovación social (Backhaus, 2016). Por lo cual, las pymes del sector servicios, como actores significativos en la estructura productiva y generadores de empleo en Colombia, se pueden convertir en actores en la consecución de los ODS si generan políticas para desarrollar entornos laborales diversos, justos y sostenibles.

Por otro lado esta investigación es relevante por su aporte académico y práctico, ya que en la práctica, se contribuye a llenar la brecha en la literatura, dado que los estudios en Employer Branding se centran en grandes empresas o en contextos internacionales, y existen pocos estudios en las PYMES latinoamericanas y desde la perspectiva práctica, la revisión sistemática propuesta puede revelar tendencias, mejores prácticas y brechas en la gestión de marca empleadora en estas organizaciones, ya que con los hallazgos se pueden orientar a gerentes y profesionales de talento humano en el diseño de políticas que integren los valores de sostenibilidad, equidad y responsabilidad social en sus procesos para atraer y retener talento, apoyando el cumplimiento de los ODS y el desarrollo económico inclusivo del país.

Por lo tanto, esta investigación es una contribución para el mundo académico y empresarial, al proporcionar una visión contextualizada y reciente de la relación entre Employer Branding, gestión del talento y sostenibilidad en las pymes del sector servicios en Colombia.

2 Marco Referencial

2.1 Marco histórico

El employer branding o marca empleadora ha evolucionado desde los años noventa como una estrategia fundamental en la gestión del talento humano. Inicialmente, su propósito fue proyectar una imagen positiva de la organización como un lugar atractivo para trabajar, buscando atraer, motivar y retener a colaboradores actuales y potenciales (Ambler y Barrow, 1996). Esta visión integró elementos de marketing y recursos humanos para construir una propuesta de valor al empleado (EVP) alineada con la cultura, los valores e identidad corporativo.

Backhaus y Tikoo (2004) definieron el employer branding como la “aplicación de técnicas de marketing a la gestión de los recursos humanos para mejorar la imagen organizacional como empleador deseado”, estableciendo la marca empleadora como un proceso que consolida una identidad diferenciada frente a la competencia.

Desde el 2010, el concepto incorporó dimensiones de responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y experiencia del empleado, reconociendo que la reputación empresarial debe conectarse con valores éticos y propósito social (Aggerholm et al., 2011). Así, el employer branding trascendió su enfoque original de reclutamiento para convertirse en una estrategia integral de sostenibilidad organizacional.

En la última década, estudios como el de Arasanmi y Krishna (2019), han evidenciado que una marca empleadora sólida contribuye a la satisfacción, compromiso y lealtad del personal, reduciendo la rotación. Maheshwari et al. (2017) mostraron que la coherencia entre las estrategias de marca y prácticas de gestión del talento favorece la atracción de personal cualificado y fortalece la reputación corporativa.

En América Latina, se ha demostrado que el employer branding mejora la competitividad de las PYMES mediante culturas laborales humanas y sostenibles, vinculadas al ODS 8 (trabajo decente y

crecimiento económico). En Colombia, investigaciones recientes revelan que, aunque el employer branding en PYMES está en etapas iniciales, su adopción genera mejoras en retención y clima organizacional (Patiño Oleas y Sánchez, 2024).

Navarrete y Morales Moreno (2025) destacan que las PYMES del sector servicios en Colombia tienen grandes oportunidades para fortalecer su identidad empleadora, especialmente integrando políticas de bienestar, equidad de género y desarrollo profesional, coherentes con los ODS 5, 8 y 10.

En conclusión, el employer branding ha transitado de una comunicación externa hacia una estrategia integral de sostenibilidad interna y reputacional. Su aplicación en las PYMES colombianas, particularmente en Bucaramanga, representa una vía estratégica para afrontar los retos actuales en atracción y desarrollo de talento, contribuyen al cumplimiento de los ODS y a la competitividad regional durante el periodo 2024–2025.

2.2 Marco teórico

El talento humano constituye uno de los recursos más valiosos dentro de las organizaciones, especialmente en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), donde la eficiencia, la innovación y la competitividad dependen en gran medida del compromiso de sus colaboradores (Chavez Jimenez y Vizcanio, 2017). Por ello, la gestión estratégica del talento se ha convertido en un elemento clave para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las empresas del sector servicios (Chavez Jimenez y Vizcanio, 2017).

El employer branding surge en la década de los noventa como respuesta a los cambios en el mercado laboral y la necesidad de construir una identidad diferenciada como empleadores. Según Barrow y Ambler (1996), se entiende como el proceso de desarrollar una propuesta de valor que posicione a la empresa como un lugar atractivo para trabajar, fortaleciendo una percepción positiva entre empleados actuales y potenciales.

La marca empleadora abarca dos dimensiones fundamentales: (i) Interna, orientada al fortalecimiento del compromiso, la motivación y la satisfacción del personal. (ii) Externa, enfocada en proyectar una imagen favorable en el mercado laboral, capaz de atraer profesionales que compartan los valores y el propósito de la empresa (Ballesteros et al., 2020).

La literatura reciente destaca que la implementación de estrategias de employer branding en PYMES contribuye a reducir la rotación, mejorar el clima organizacional y consolidar equipos de trabajo cohesionados (Caballero Pérez y López Cardenas, 2020). No obstante, su adopción continúa siendo limitada debido a restricciones financieras, desconocimiento técnico y a la falta de una cultura organizacional centrada en la gestión del talento (García Cediél et al., 2022).

Paralelamente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promueven la integración de principios éticos y sociales en la gestión empresarial. En particular, el ODS 5 (igualdad de género), el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (reducción de desigualdades) son fundamentales para promover entornos laborales justos, inclusivos y equitativos (Saenz, 2022). Estos principios se alinean con las estrategias de employer branding, ya que ambas buscan fortalecer el bienestar, la diversidad y la sostenibilidad del talento humano en las organizaciones.

2.3 Marco conceptual

Employer Branding: Estrategia empresarial orientada a la construcción de una identidad organizacional atractiva y diferenciada como empleador, basada en la propuesta de valor al empleado y la comunicación interna y externa de los valores corporativos (Ballesteros et al., 2020).

Talento Humano: Conjunto de personas que integran la organización y aportan sus conocimientos, habilidades y actitudes para alcanzar los objetivos empresariales. Representa un recurso estratégico que genera ventaja competitiva (García Cediél et al., 2022).

Atracción de Talento: Proceso mediante el cual la empresa diseña e implementa acciones para captar candidatos que se ajusten a su cultura organizacional y necesidades laborales (Fandos, 2024).

Retención de Talento: Conjunto de políticas y estrategias orientadas a mantener a los colaboradores dentro de la organización, fomentando su motivación, bienestar y desarrollo profesional (Jaramillo cardenas y Gil Duque, 2015).

Propuesta de Valor al Empleado (EVP): Conjunto de beneficios, oportunidades y experiencias que una organización ofrece a su personal, como parte de su estrategia de marca empleadora (Ballesteros et al., 2020).

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Agenda global aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, que busca erradicar la pobreza, promover la igualdad, proteger el planeta y garantizar condiciones de vida dignas hacia el año 2030 (ONU, 2015).

2.4 Marco legal

El marco legal que respalda la gestión del talento humano y la promoción de entornos laborales sostenibles en Colombia está constituido por diversas normas que garantizan los derechos de los trabajadores y promueven la igualdad y la inclusión en el ámbito laboral. Entre las principales se destacan:

Constitución Política de Colombia (1991): En su artículo 53 establece los principios mínimos fundamentales del trabajo, reconociendo la dignidad humana, la igualdad de oportunidades y la estabilidad laboral (Colombia, 1991-Art 53).

Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950): Regula las relaciones laborales individuales y colectivas, definiendo las condiciones básicas de contratación, remuneración y protección al trabajador (Ministerio de Justicia y del derecho, 1950).

Ley 1010 de 2006: Previene, corrige y sanciona el acoso laboral, promoviendo ambientes de trabajo respetuosos y saludables (Congreso de la República de Colombia, 2006).

Ley 1496 de 2011: Busca garantizar la igualdad salarial y laboral entre hombres y mujeres (Congreso de la República de Colombia , 2011).

Ley 1780 de 2016: Incentiva el empleo y emprendimiento juvenil, facilitando la inserción de nuevos talentos en el mercado laboral (Congreso de la Republica de Colombia, 2016).

Decreto 1072 de 2015: Compila las normas relacionadas con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), contribuyendo al bienestar físico y mental de los colaboradores (Ministerio de Trabajo, 2015).

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Instrumento internacional adoptado por Colombia mediante el CONPES 3918 de 2018, que integra los 17 ODS en las políticas públicas y empresariales del país (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

3 Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación se basa en una revisión sistemática de la literatura utilizando la metodología PRISMA, con el fin de identificar, evaluar, sintetizar y analizar críticamente las estrategias, tendencias y buenas prácticas en employer branding documentadas en la literatura científica entre 2021 y 2025. Este enfoque permite consolidar evidencia sobre la aplicación de estas estrategias en PYMES del sector servicios y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 5, 8 y 10), garantizando un proceso riguroso, transparente y replicable (Page et al., 2021).

La metodología PRISMA es un proceso secuencial y riguroso que inicia con la identificación exhaustiva de estudios en bases de datos académicas utilizando una ecuación de búsqueda predefinida. Luego se procede al filtrado de los documentos, eliminando primero los duplicados y luego evaluando los títulos, resúmenes y, finalmente, los textos completos frente a unos criterios de inclusión y exclusión estrictos. Este proceso de selección, documentado en un diagrama de flujo, finaliza con la inclusión de los estudios elegibles, de los cuales se extraen y sintetizan los datos para dar respuesta a la pregunta de investigación original, garantizando así una metodología sistemática y replicable (Page et al., 2021)..

3.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo-analítico, mediante una revisión sistemática de la literatura científica donde se pretende examinar críticamente el contenido de los documentos, determinando y seleccionando de manera sistemática las investigaciones previas más relevantes para los objetivos planteados. Este proceso permitirá identificar metodologías recurrentes, tendencias globales y nacionales, y extraer patrones y pautas aplicables al contexto empresarial colombiano, garantizando una base sólida para el análisis.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Como técnica para la revisión bibliográfica y recolección de datos se utiliza el método PRISMA el cual consiste en realizar una búsqueda exhaustiva en varias bases de datos académicas (SciELO, Redalyc, Dialnet, Google Scholar y Repositorios universitarios) en los años desde 2021 a 2025, usando la siguiente ecuación:

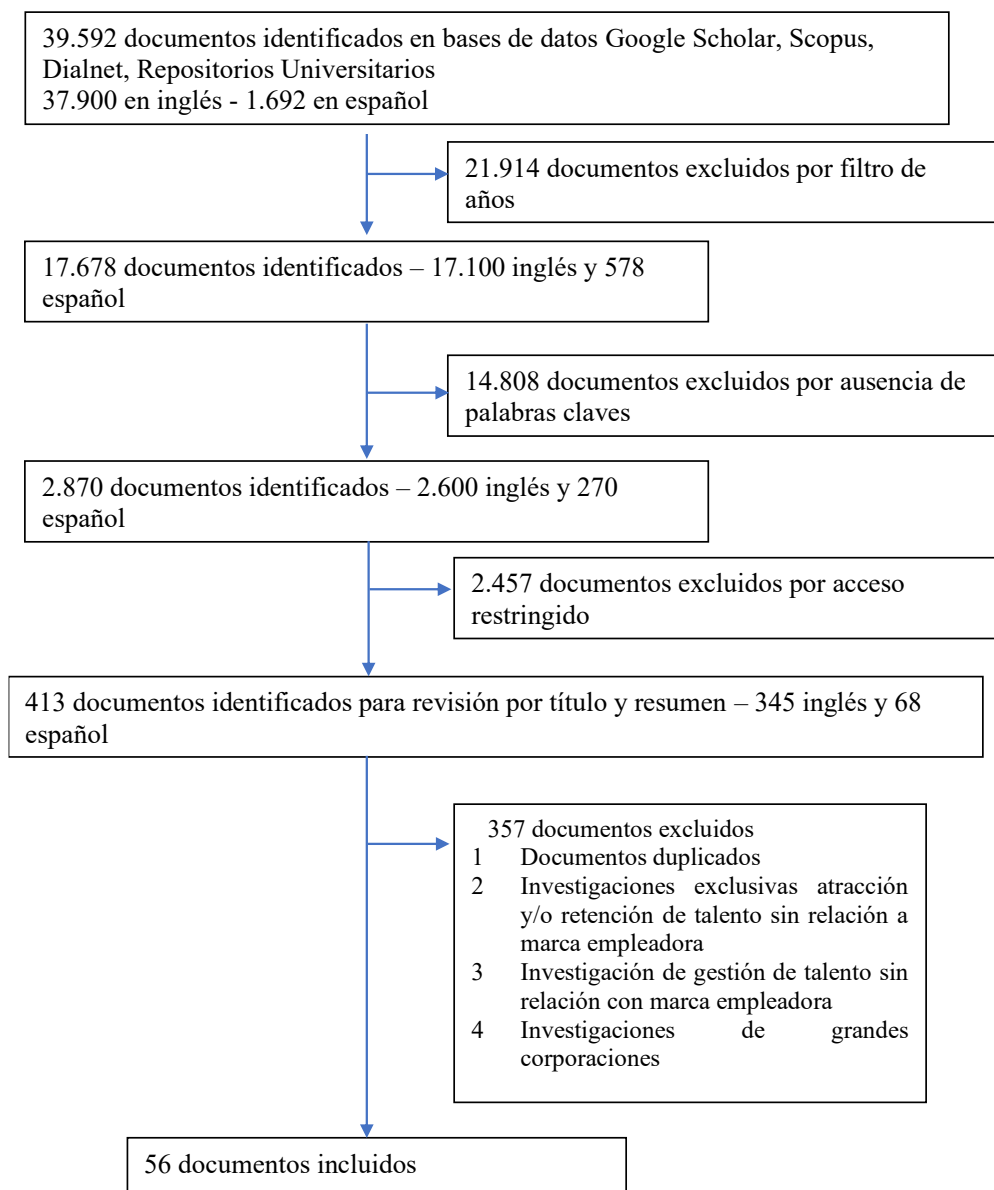
"employer branding" OR "marca empleadora" OR "atracción de talento" OR "retención de talento") AND (SME OR PYMES OR "pequeñas y medianas empresas") AND ("sector servicios" OR "servicios" OR "sector terciario") AND ("ODS 5" OR "ODS 8" OR "ODS 10" OR "Sustainable Development Goals" OR "igualdad de género" OR "trabajo decente" AND "Colombia" (Para documentos a nivel nacional)

A continuación, se realizó una fase de cribado para eliminar documentos duplicados y los que no cuenten con una relación coherente con el tema de la presente investigación. Posteriormente, se hace una filtración teniendo en cuenta la clasificación de los artículos y tesis para proceder a escoger los trabajos más adecuados para el presente estudio. Finalmente, teniendo en cuenta los criterios de inclusión establecidos, se procede a seleccionar las investigaciones a analizar.

El proceso descrito anteriormente se resume en el diagrama de flujo presentado en la Figura 1.

Figura 1

Diagrama de flujo



Nota. Elaboración propia

Criterios de inclusión:

1. Artículos o trabajos de investigación publicados entre los años 2021 y 2025

2. Investigaciones referidas a estrategias de employer branding, atracción y/o retención de talento
3. Estudios cuyo contexto de aplicación sean PYMES del sector servicios
4. Documentos que vinculen estas estrategias con los ODS 5, 8 o 10.
5. Publicados en español e inglés
6. De acceso completo y disponible

Criterios de exclusión:

1. Investigaciones anteriores al 2021
2. Artículos que solo aborden la gestión del talento de forma genérica, sin conexión con estrategias de marca empleadora
3. Investigaciones centradas exclusivamente en grandes corporaciones o en sectores industriales o primarios
4. Investigaciones con acceso restringido

3.3.1 Estrategia de análisis de datos.

Con el fin de garantizar un análisis riguroso y sistemático de la información, se implementaron las siguientes estrategias:

Extracción y sistematización de la información en Excel, en el que se diseñó una Matriz de Análisis Documental (Matriz RAE) para extraer y organizar la información clave de cada documento, incluyendo: autor, año, objetivos, metodología, resultados, conclusiones, tendencias identificadas, estrategias reportadas y su relación con los ODS 5, 8 y 10.

Agrupación y categorización mediante filtros de Excel, donde una vez consolidada la información en la matriz, se utilizaron las herramientas de filtro y clasificación de Excel para agrupar los documentos según categorías predefinidas y emergentes. Esto permitió identificar tendencias globales y nacionales en Employer Branding; estrategias comprobadas de atracción y retención de talento; enfoques teóricos y buenas prácticas documentadas; y, grado de alineación con los ODS 5, 8 y 10.

Análisis temático basado en patrones, donde a partir de la información agrupada, se realizó un análisis de patrones para identificar los temas más recurrentes, las estrategias mejor valoradas y las brechas en la literatura. Este proceso se apoyó en la codificación por colores.

Triangulación y validez, en el que se realizó una verificación cruzada entre los investigadores para garantizar la consistencia en la extracción y categorización de los datos.

Enfoque interpretativo y contextual de los hallazgos agrupados, que fueron interpretados según el contexto específico de las PYMES colombianas y el desarrollo de cada objetivo, lo que permitió generar conclusiones relevantes y recomendaciones aplicables.

3.3.2 *Presentación de resultados.*

Los resultados obtenidos se presentan mediante una Matriz RAE consolidada con la síntesis detallada de los estudios incluidos, que sirvió como base para el análisis, uso de tablas comparativas, elaboradas a partir de los datos agrupados en Excel, donde se muestra las estrategias, su eficacia y su vinculación con los ODS y el análisis narrativo por categorías ahondando en la interpretación crítica de los hallazgos, organizada en secciones temáticas que responden a los objetivos específicos del estudio.

Tabla 1*Matriz RAE*

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
1	Propuesta de un instrumento para determinar tendencias de gestión del talento humano en las PYMES de Bogotá y Cundinamarca	2024	Revista Verba Iuris, Unilibre	Colombia	Diseñar un instrumento que permita identificar tendencias de gestión del talento humano en PYMES de Bogotá y Cundinamarca.	Enfoque descriptivo y de diseño instrumental, basado en revisión de literatura y validación de expertos.	Se establecen dimensiones clave como capacitación, motivación y retención del talento.	Se concluye que el instrumento puede apoyar diagnósticos para mejorar la gestión del talento humano en PYMES.	(Muñoz Rodríguez et al., 2024)
2	Internal branding workflow implementation based on inter-functional effort between marketing and human resources departments	2024	Procedia Computer Science, Elsevier	Colombia	Explicar qué es el internal branding y cómo implementarlo mediante esfuerzos interfuncionales entre los departamentos de marketing y recursos humanos.	Revisión documental de literatura académica y artículos empresariales sobre internal branding y gestión de marca interna.	Se definieron tres procesos principales del internal branding con relaciones ascendentes y descendentes. Se identificó que RR.HH. lidera la gestión de marca interna, mientras marketing	Se concluye que el internal branding requiere colaboración entre marketing y RR.HH. para alinear comportamientos de empleados con la promesa de marca y fortalecer	(Barros-Arrieta et al., 2024)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
							dirige las comunicaciones.	el compromiso organizacional.	
3	El talento humano como principal influyente en el crecimiento empresarial, con un enfoque en employer branding	2023	Fundación Universitaria del Área Andina (Tesis de grado)	Colombia	Analizar la gestión del talento humano y el desarrollo de los colaboradores con enfoque en Employer Branding para incrementar la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones.	Estudio descriptivo con enfoque mixto. Aplicación de encuestas a colaboradores de Danaleg Outsourcing Service SAS (Bogotá) para evaluar clima laboral y sentido de pertenencia.	Se evidenció relación directa entre clima organizacional, motivación y nivel de employer branding. Se identificaron áreas de oportunidad en comunicación y reconocimiento.	El Employer Branding contribuye al crecimiento empresarial al fortalecer el sentido de pertenencia, reducir rotación y mejorar el bienestar del talento humano.	(Orta Pallares, 2023)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
4	The “Great Place to Work” certification as an employer branding promotional strategy in the recruitment of Colombian SMEs	2024	Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño	Colombia	Evidenciar la incidencia entre la promoción de la certificación Great Place to Work (GPTW) como estrategia de marca empleadora y el incremento de reclutamiento en PYMES colombianas certificadas.	Diseño descriptivo con enfoque cualitativo, estructura IMRaD. Entrevistas semiestructuradas al personal de GPTW y análisis de redes sociales de empresas certificadas.	La certificación GPTW no garantiza un incremento directo en el reclutamiento; se observa escasa promoción de la certificación en medios digitales y falta de métricas de impacto.	La certificación GPTW puede fortalecer la reputación organizacional, pero requiere estrategias comunicativas y métricas para evidenciar su impacto en la atracción de talento.	(Escobar Uribe y Palacio Ríos, 2024)
5	Fomentar los Objetivos del Desarrollo Sostenible - ODS desde las PYMES: un desafío actual	2021	Revista La investigación en Administración: tendencias, enfoques y discusiones, Universidad	Colombia	Analizar la importancia de aplicar estrategias para fomentar los ODS desde las PYMES colombianas, destacando su papel en el desarrollo sostenible.	Estudio descriptivo y documental, basado en revisión de literatura sobre sostenibilidad empresarial y PYMES.	Las PYMES son actores clave para el cumplimiento de los ODS, pero requieren fortalecimiento institucional y acceso a financiamiento sostenible.	Se resalta la necesidad de integrar prácticas sostenibles en la gestión de las PYMES para impulsar el desarrollo	(Roa Correa y Sarasty Crespo, 2021)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
			Santiago de Cali					económico y social responsable.	
6	Análisis de los factores claves de “Employer Branding” vinculados a la atracción y fidelización de los candidatos de la generación Z en Bogotá	2023	Universidad La Gran Colombia	Colombia	Analizar los factores del Employer Branding que inciden en la atracción y fidelización de la Generación Z en Bogotá.	Enfoque cuantitativo, descriptivo, basado en encuestas a jóvenes para identificar preferencias laborales.	La cultura organizacional, la flexibilidad y las oportunidades de desarrollo son claves; la responsabilidad social también influye.	Se recomienda alinear las políticas empresariales con las expectativas de la Generación Z para mejorar la competitividad y sostenibilidad.	(Navarrete y Morales Moreno, 2025)
7	Prácticas para gestión de talento humano joven: revisión documental desde la perspectiva de la marca empleador	2022	Universidad Pontificia Bolivariana	Colombia	Caracterizar prácticas organizacionales orientadas a jóvenes recién egresados desde la teoría de la Marca Empleador.	Enfoque cualitativo, revisión documental y análisis temático (Braun y Clarke, 2006).	Se identifican prácticas relacionadas con reputación, cultura y sostenibilidad como factores clave para atraer y retener talento joven.	Las empresas deben integrar estrategias de marca empleadora basadas en valores, flexibilidad y propósito social.	(Álvarez Gallo y Rodríguez Tabares, 2022)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
8	Metodología para la atracción y retención de talento millennial	2023	Universidad EIA, Maestría en Administración (MBA)	Colombia	Proponer una metodología para atraer y retener talento millennial en organizaciones colombianas.	Enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), benchmarking, encuestas y análisis de casos nacionales e internacionales.	La fidelización depende de factores como conciliación vida-trabajo, liderazgo participativo y plan de carrera.	Se propone una hoja de ruta de cinco fases para fortalecer estrategias de atracción y fidelización del talento millennial.	(Lopera Atehortúa y Betancur, 2023).
9	Employer Brand: Experience dimensions, components, and appeals in a telecommunications company	2024	Procedia Computer Science, Elsevier	Colombia	Analizar el concepto de marca empleadora desde sus dimensiones de experiencia, componentes y atractivos, con base en la percepción de los empleados de la empresa Tigo en Barranquilla.	Estudio de caso con alcance descriptivo y enfoque cuantitativo. Se aplicó encuesta estructurada a 107 empleados (administradores, coordinadores y asesores comerciales).	Los empleados perciben positivamente las dimensiones de experiencia, componentes y atractivos de la marca empleadora; aunque los componentes tuvieron un promedio menor, siguen siendo favorables.	Se demuestra que las estrategias de marca empleadora influyen positivamente en la percepción interna y fortalecen la reputación organizacional en los centros de experiencia.	(Fuentes-Alcántara et al., 2024)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
11	Transformación digital en las empresas colombianas con enfoque en gestión del talento humano	2023	Revista científica institucional (Politécnico Grancolombia no)	Colombia	Analizar cómo las empresas colombianas enfrentan la transformación digital desde la gestión del talento humano.	Revisión sistemática de literatura (2018–2023) y análisis cualitativo de 16 investigaciones.	La gestión del talento humano es clave en la digitalización; destacan el reclutamiento 4.0, la cultura organizacional inclusiva y la inversión en competencias digitales.	La transformación digital exige nuevas prácticas de gestión del talento y una cultura empresarial adaptativa que promueva el aprendizaje continuo.	(Arias Velásquez, 2024)
12	Los modelos de gestión del recurso humano como herramienta de productividad en las PYMES colombianas	2021	Artículo académico – Corporación Universitaria UNIMINUTO	Colombia	Analizar los modelos de gestión del talento humano en las PYMES colombianas y su impacto en la productividad.	Revisión bibliográfica y documental de literatura especializada.	Las PYMES requieren fortalecer la gestión del conocimiento, la retención del personal y el compromiso directivo para aumentar productividad y competitividad.	La gestión estratégica del talento humano es un factor determinante en la sostenibilidad y el éxito de las PYMES colombianas.	(García Patiño et al., 2021)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
13	Gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas	2024	Revista de Ciencias Administrativas	Colombia	Describir la gestión de recursos humanos en PYMES y su relación con la competitividad empresarial.	Revisión documental de estudios empíricos sobre PYMES.	La gestión del talento humano en PYMES es incipiente; predominan prácticas informales, escasa planeación y falta de indicadores de desempeño.	Se requiere profesionalizar la gestión humana para consolidar una cultura organizacional competitiva y sostenible en las PYMES.	(Estrada Chica y Jiménez Vera, 2024)
14	Estrategias de bienestar laboral en ocho PYMES de Medellín: Impacto en la satisfacción, productividad y retención del talento humano	2025	Trabajo de grado – Institución Universitaria Politécnica Grancolombiana	Colombia	Describir las estrategias y el impacto de las políticas y planes de bienestar laboral implementados por ocho PYMES de Medellín.	Estudio cualitativo con entrevistas semiestructuradas a empleados y directivos.	Las PYMES implementan estrategias centradas en bienestar físico, mental y social, conciliación laboral y reconocimiento profesional; generando alta satisfacción y retención.	Las políticas de bienestar laboral fortalecen la productividad, la cultura organizacional y la sostenibilidad de las PYMES.	(Quintana Ruiz y Agudelo Toro, 2025)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
15	La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas	2021	Revista Conocimiento Global	Colombia	Analizar cómo el proceso de selección de personal influye en la gestión del talento humano en las pymes colombianas.	Estudio documental de tipo descriptivo basado en revisión bibliográfica y análisis teórico.	Evidencia que una selección adecuada favorece la productividad y disminuye la rotación del personal.	Concluye que la selección estratégica de personal fortalece la gestión del talento humano y mejora la competitividad organizacional.	(Prieto Baldovino et al., 2021)
16	Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal en las pymes turismo de naturaleza del departamento del Magdalena de la nueva realidad económica pospandemia	2022	Universidad Cooperativa de Colombia	Colombia	Determinar cómo la gestión del talento humano puede servir como estrategia para retener personal en pymes del sector turístico del Magdalena en la pospandemia.	Revisión sistemática de literatura con enfoque cualitativo.	Se identificaron estrategias de reactivación y retención basadas en formación tecnológica y gestión del bienestar laboral.	Las empresas deben implementar estrategias virtuales y de capacitación para fortalecer la retención en contextos de crisis.	(Blanco Santrich y Puello Vasquez, 2022)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
17	Estrategias para la retención de millennials en PYMES	2021	Universidad EIA	Colombia	Proponer estrategias de retención para millennials que reduzcan los costos asociados a la alta rotación en PYMES.	Enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo); encuestas (n=384) y entrevistas a expertos en talento humano.	Las principales causas de rotación se asocian a falta de desarrollo profesional y cultura organizacional poco flexible.	Las estrategias efectivas incluyen desarrollo profesional, reconocimiento y flexibilidad laboral.	(Ríos Agudelo y Ramírez Vieira, 2021)
18	Gestión del talento humano en las PYMES: impulsando la innovación y la competitividad	2022	Revista Aglala	Colombia	Analizar el papel de la gestión del talento humano en la innovación y competitividad de las pymes.	Estudio cualitativo de revisión documental con enfoque descriptivo.	Se determinó que la gestión del talento humano es determinante para la creatividad, innovación y sostenibilidad empresarial.	Se concluye que invertir en desarrollo humano impulsa la competitividad y la capacidad de adaptación de las pymes.	(García-Cediel et al., 2022)
19	Impacto de la marca empleadora en el desempeño sostenible: un estudio en el	2025	Universidad El Bosque	Colombia	Examinar la relación entre la marca empleadora y el desempeño sostenible de los empleados.	Enfoque cuantitativo, correlacional y transversal, con muestra de 302 trabajadores.	Se halló una relación positiva entre las dimensiones de la marca empleadora (valor de aplicación, desarrollo y social) y	Una marca empleadora sólida potencia el bienestar, la retención y la productividad	(Marrentes Castro y Moreno Cristancho, 2025)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
	contexto colombiano						el desempeño sostenible.	sostenible del personal.	
20	Propuesta de implementación de una estrategia de Employer Branding para la atracción y retención de talentos en una organización de la ciudad de Palmira	2022	Trabajo de grado – Universidad Jorge Tadeo Lozano	Colombia	Diseñar un plan de implementación de Employer Branding para mejorar la atracción y retención de talentos.	Aplicación de modelo CIPD (2015) adaptado; fases de diagnóstico, propuesta, implementación y medición. Estudio descriptivo con revisión teórica y propuesta práctica.	El modelo permite fortalecer la cultura organizacional y posicionar a la empresa como empleador atractivo.	Una estrategia de Employer Branding bien estructurada mejora la retención, el compromiso y la imagen corporativa.	(Agreda Arteaga, 2022)
21	Employer branding en Colombia bajo el enfoque de la felicidad del colaborador	2025	Revista Innovación Digital y Desarrollo Sostenible (IDS)	Colombia	Proponer un nuevo modelo de employer branding basado en la felicidad del colaborador.	Cualitativa. Revisión documental de artículos académicos y fuentes públicas (Glassdoor, Indeed,	Los modelos existentes se centran solo en el colaborador actual; se propone incluir segmentos adicionales y nuevos	El modelo basado en felicidad amplía la visión del employer branding, promoviendo bienestar y sostenibilidad	(Vicentes Jimenez, 2025)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
						Computrabajo) y comparación de metodologías (GPTW y Building Happiness).	instrumentos de medición.	emocional en el trabajo.	
22	Recomendaciones de buenas prácticas para mejorar employee experience en compañías PYMES en Colombia	2022	Trabajo de grado – Fundación Universidad de América	Colombia	Generar recomendaciones de buenas prácticas para mejorar la experiencia del colaborador (employee experience) en PYMES colombianas.	Estudio descriptivo mixto. Encuestas a PYMES en Bogotá sobre clima, comunicación, bienestar y motivación.	Se evidencian carencias en la gestión del bienestar y comunicación interna; las empresas con mejores prácticas presentan mayor satisfacción y retención.	Se recomienda implementar programas de bienestar, comunicación efectiva y desarrollo profesional como estrategias para fortalecer la experiencia del empleado.	(Peñuela Torres y Mora Hurtado, 2022)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
23	To “talk the walk” or to “walk the talk”? Employer branding and HRM synergies in small and medium-sized hotels	2024	EuroMed Journal of Business	Grecia	Explorar la relación entre el employer branding (EB) y las prácticas de gestión humana (HRM) con el desempeño organizacional (OP) en hoteles pequeños y medianos.	Cualitativa. Entrevistas semiestructuradas con 34 directivos de hoteles (dueños, CEOs y gerentes de RRHH). Análisis de contenido y exploración gráfica de relaciones.	Los hoteles con mejor desempeño priorizan estrategias de employer branding apoyadas por buenas prácticas de HRM (formación, recompensas). La combinación de altos niveles de EB y HRM maximiza el desempeño.	Las sinergias entre HRM y EB fortalecen la identidad organizacional y la atracción/retención del talento; se recomienda integrar ambas prácticas estratégicamente.	(Zografou y Galanaki, 2024)
24	Employer Branding in the Context of the Company’s Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z	2021	Journal of Sustainability	Polonia	Identificar la relación entre las percepciones de la generación Z sobre las acciones de sostenibilidad y las estrategias de employer branding, considerando	Cuantitativa. Encuesta a 291 estudiantes universitarios en Polonia. Análisis estadístico.	Las prácticas sostenibles aumentan la motivación de los jóvenes para postularse. Existen diferencias significativas por género: las mujeres	Las estrategias de employer branding deben incorporar sostenibilidad y considerar la diversidad de género para atraer talento joven.	(Rzemieniak y Wawer, 2021)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
					diferencias de género.		valoran más la sostenibilidad.		
25	Employer Branding in Small and Medium Enterprises – Local Entrepreneurs’ Perspective	2023	Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series	Polonia	Analizar si y en qué medida las pequeñas y medianas empresas de Częstochowa implementan prácticas de employer branding.	Investigación mixta (análisis documental, encuestas y entrevistas a propietarios de PYMES).	La mayoría aplica employer branding de manera intuitiva; preocupaciones por costos laborales y retención de talento.	El employer branding en PYMES es incipiente y requiere mayor conocimiento y aplicación estructurada.	(Łazorko, 2023)
26	Employee perceptions of employers’ creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality	2022	Journal of Business Research	Suecia	Explorar cómo los empleados perciben la creatividad e innovación de sus empleadores en turismo y hospitalidad.	Enfoque mixto: encuesta en línea y entrevistas a empleados del sector.	La creatividad e innovación influyen en la intención de permanecer y recomendar la empresa.	La percepción de creatividad fortalece la marca empleadora y retiene talento.	(Ek Styvén et al., 2022)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
27	Effect of employer branding on employee performance: Mediating and moderating effects of brand perception and employer image	2025	Social Sciences y Humanities Open	India	Analizar cómo el employer branding influye en el desempeño de los empleados, considerando los efectos mediadores de la percepción de marca y la imagen del empleador.	Diseño transversal con cuestionario aplicado a empleados del sector TI en Bengaluru (n=937).	El employer branding afecta positivamente la imagen del empleador, la percepción de marca y el rendimiento.	La percepción de marca media parcialmente la relación entre employer branding y desempeño.	(Srinivas et al., 2025)
28	Employer brand equity effects on employees' well-being and loyalty	2021	Journal of Business Research	Francia	Replicar la escala EmpAt y analizar su efecto sobre el bienestar y la lealtad de los empleados.	Encuesta en línea a 604 empleados franceses; análisis factorial y estructural.	La escala EmpAt se confirma válida; el employer brand equity mejora el bienestar y reduce la intención de rotación.	El bienestar actúa como mediador entre employer brand equity y lealtad.	(Benraïss-Noailles y Viot, 2021)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
29	Internal brand management and intention to stay: The roles of brand commitment and job satisfaction in retail industry	2023	Proceedings of the International Conference on Optimization and Data Science in Industrial Engineering (ODSIE2023)	Irán	Evaluar cómo la gestión de marca interna influye en el compromiso con la marca, la satisfacción laboral y la intención de permanecer en la organización.	Cuantitativo; encuesta a 104 empleados del hipermercado “HyperPerson”; análisis PLS-SEM.	La gestión de marca interna influye positivamente en el compromiso, la satisfacción y la intención de permanencia.	La gestión interna de marca es clave para fortalecer la retención en el sector minorista.	(Raof Ghotboddini et al., 2023)
30	Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding	2024	Journal of Administrative Sciences	Portugal	Identificar los atributos más relevantes para atraer y retener talento de la Generación Z y analizar cómo se relacionan con la gestión del talento y el employer branding.	Revisión sistemática de literatura (2010–2023) sobre talento, employer branding y Generación Z.	Se identifican brechas teóricas sobre cómo las teorías tradicionales de atracción y retención aplican a la Generación Z; se proponen líneas futuras de investigación.	La gestión del talento y el employer branding deben adaptarse a las nuevas expectativas de la Generación Z, proponiendo nuevas estrategias organizacionales.	(Vieira et al., 2024)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
31	Effects of Brand Management Culture on Employee Behaviors: The Mediating Roles of Brand Identification and Perceived Organizational Performance	2025	Journal of Brand Management	Corea del Sur	Analizar cómo la cultura de gestión de marca influye en los comportamientos de los empleados, mediada por la identificación con la marca y la percepción del desempeño organizacional.	Estudio cuantitativo con encuesta a 413 empleados de tiempo completo en Corea; análisis de ecuaciones estructurales.	La cultura de gestión de marca impacta positivamente la identificación con la marca y el desempeño percibido, los cuales median su efecto en los comportamientos innovadores y de rol de los empleados.	Fomentar una cultura de gestión de marca centrada en valores compartidos fortalece la identificación del empleado y su desempeño, siendo clave para una gestión interna efectiva.	(Kim y Kim, 2025)
32	Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, and Employee Outcomes: Toward Common Good Values	2023	Human Resource Management	China / Australia	Explorar cómo las prácticas sostenibles de gestión de recursos humanos, basadas en valores del bien común, influyen en la resiliencia, el compromiso y el	Estudio multinivel y multisource en empresas chinas; modelo de mediación serial basado en el modelo de demandas y recursos laborales.	Las prácticas sostenibles de RRHH incrementan la resiliencia y el compromiso laboral, los cuales median el impacto en el desempeño del empleado.	Las prácticas de RRHH orientadas al bien común benefician tanto el bienestar del empleado como el desempeño organizacional, reforzando la	(Lu et al., 2023a)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
					desempeño de los empleados.			sostenibilidad corporativa.	
33	Brand Orientation: Conceptual Extension, Scale Development and Validation	2021	Journal of Business Research	Grecia, Reino Unido	Reconceptualizar la orientación de marca y desarrollar una escala válida y confiable para medirla como un enfoque organizacional holístico.	Serie de cinco estudios complementarios con desarrollo y validación psicométrica de una escala multidimensional.	Se identifican cuatro dimensiones de la orientación de marca: importancia, consistencia, diferenciación e inteligencia de marca.	La orientación de marca fortalece el desempeño financiero y debe ser considerada como una estrategia integral que vincula marketing y cultura organizacional.	(Piha et al., 2021)
34	Integrated Community-Based Internal Branding: A Holistic Approach to Internal Branding for B2B Organizations	2024	Industrial Marketing Management	India / Reino Unido	Proponer y validar un modelo de branding interno basado en comunidades (CBIB) en el contexto B2B para fortalecer el compromiso y conocimiento de marca de los empleados.	Diseño mixto: revisión narrativa y encuesta a 400 empleados; análisis mediante modelamiento de ecuaciones estructurales.	El CBIB fortalece el compromiso de marca de los empleados y permite la co-creación de identidad corporativa. Factores personales y organizacionales moderan la	La integración de comunidades internas como parte del branding corporativo mejora la coherencia de marca y genera embajadores internos.	(Prashar y Maity, 2024)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
							efectividad del modelo.		
35	The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment	2023	Journal of Asian Business and Economic Studies	Irán	Analizar el efecto del internal branding sobre el desempeño financiero y la lealtad de marca, considerando el papel mediador del empoderamiento psicológico.	Enfoque cuantitativo con modelo de ecuaciones estructurales (SEM) aplicado a 200 empleados de la aseguradora Pasargad en Irán; uso del software R.	El internal branding y el empoderamiento psicológico no influyen significativamente en el rendimiento financiero, pero sí afectan positivamente la lealtad de marca. El empoderamiento psicológico media la relación entre internal branding y lealtad de marca, no entre internal branding y desempeño financiero.	Se confirma que fortalecer el empoderamiento psicológico de los empleados impulsa su lealtad hacia la marca, aunque no necesariamente mejora el rendimiento financiero de la empresa.	(Soleimani et al., 2022)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
36	Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision	2021	Journal Sustainability	Portugal	Presentar una revisión sistemática de la literatura que explore la relación entre employer branding y talent management, identificando las dimensiones de gestión del talento reflejadas en la marca empleadora.	Revisión sistemática de literatura (SLR) según protocolo PRISMA; búsqueda en Scopus y Web of Science (2010–2020); análisis bibliométrico y de contenido.	La literatura sobre employer branding y gestión del talento creció notablemente desde 2016. El EB se consolida como una herramienta clave para atraer y retener talento, alineada con las dimensiones del modelo macro-contingente de TM.	El employer branding debe integrarse en la estrategia global de talento, pues contribuye al desarrollo sostenible organizacional y al fortalecimiento de la identidad cultural interna.	(Reis et al., 2021)
37	Employer branding en la gestión de atracción y retención del talento humano: un análisis del sector del calzado	2023	Revista Eruditus	Ecuador	Determinar la relación entre el employer branding y la gestión de atracción y retención de talento humano en las empresas del sector del calzado del cantón Cevallos.	Investigación descriptiva– exploratoria; se aplicó encuesta en línea a 133 empleados de 25 PYMES del sector; análisis de fiabilidad y estadístico Chi	Las empresas no aplican adecuadamente el employer branding. Se evidencia la necesidad de actualizar las estrategias de RRHH para mejorar la atracción,	Se concluye que el employer branding es esencial para lograr pertenencia y compromiso en los colaboradores; las empresas deben profesionalizar su gestión de talento y	(Chimborazo Manobanda et al., 2023)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
						cuadrado con SPSS 25.	fidelización y compromiso de los empleados.	comunicación interna.	
38	Employer Branding: herramienta de atracción y retención del talento humano y estrategia en la búsqueda de nuevos productos financieros en las MiPymes mexicanas	2024	Ciencia, economía y negocios	México	Analizar el Employer Branding como estrategia para atraer y retener talento en MiPymes y su vinculación con la búsqueda de nuevos productos financieros.	Revisión teórica (análisis documental).	Identifica el Employer Branding como clave para competitividad y desarrollo de propuestas de valor al empleado dentro de MiPymes.	Señala la necesidad de fortalecer la marca empleadora para atraer talento calificado y aumentar sostenibilidad empresarial.	(Guardado López y Martínez Flores, 2024)
39	Employer branding: su abordaje en Iberoamérica: Tendencias a partir de un	2024	Revista Venezolana de Gerencia	Venezuela / Iberoamérica	Analizar tendencias investigativas sobre Employer Branding en Iberoamérica durante los últimos 10 años.	Revisión bibliográfica y análisis bibliométrico en Scopus.	España y Portugal lideran producción; 38 documentos identificados; 5 perspectivas principales del Employer Branding.	El Employer Branding es joven en Iberoamérica; se requieren más estudios empíricos y aplicación de modelos de gestión	(Duque Rengel et al., 2024)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
	análisis bibliométrico							adaptados a cada país.	
40	Empleo Sostenible y Gestión de los Recursos Humanos: Una reflexión con miras al cumplimiento del ODS 8	2023	Boletín Científico INVESTIGIUM	México	Reflexionar sobre la relación entre empleo sostenible y gestión del talento para el cumplimiento del ODS 8.	Revisión teórica – reflexión académica basada en literatura ONU, OIT y documentos sobre sostenibilidad.	Expone cómo la sostenibilidad y las políticas de RRHH impactan en la generación de trabajo decente; analiza cifras laborales de México.	Destaca la necesidad de políticas y estrategias laborales sostenibles; urge fortalecer la responsabilidad social y el trabajo decente como base del desarrollo.	(Espinosa Reyes et al., 2023)
41	Análisis comparativo de las prácticas de Employer Branding y su relación con la intención de permanencia del personal en	2025	Tesis – Pontificia Universidad Católica del Perú	Perú / Brasil	Comparar prácticas de Employer Branding en startups y su relación con la intención de permanencia del personal.	Enfoque cualitativo – estudio de caso múltiple, entrevistas y encuestas.	Identifica dimensiones clave: políticas salariales, beneficios, clima, cultura, evaluación, desarrollo de competencias. Variación en	Un Employer Branding bien estructurado aumenta satisfacción, compromiso y permanencia; urge formalizar prácticas en startups.	(Torres Zárate y Villar Chumán, 2025)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
	startups de Perú y Brasil						prácticas entre países.		
42	Employer Branding y la Retención del Talento en una empresa florícola de la provincia de Cotopaxi	2025	Universidad Técnica de Cotopaxi	Ecuador	Establecer la relación entre employer branding y la retención del talento en una empresa florícola.	Enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo y correlacional. Población: 120 empleados. Instrumentos: Modelo EmpAt (Berthon et al., 2005) y Cuestionario de Retención del Talento (Chopra et al., 2023).	Se halló una relación débil ($r = 0,28$) entre ambas variables. El 89,17 % percibe alto employer branding y 75 % alta retención.	Se concluye que, aunque existe relación, debe fortalecerse la marca empleadora y otros factores internos que inciden en la retención del talento.	(Proaño Vilca y Tuso Soza, 2025)
43	Digital management of employer branding in	2024	Observatorio (OBS*) Journal	España y Portugal	Analizar la gestión digital del employer branding en empresas con mejor	Estudio descriptivo con metodología cualitativa.	Inditex muestra alto interés en su marca empleadora mediante canales	Las redes sociales, especialmente LinkedIn, son herramientas	(Duque-Rengel et al., 2024)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
	companies in Spain and Portugal				reputación (Inditex y Grupo Nabeiro).	Análisis de contenido de portales web y redes sociales (LinkedIn).	digitales; Grupo Nabeiro, gestión limitada.	claves para visibilizar la marca empleadora y atraer talento.	
44	Employer Branding: Estrategias de Atracción y Retención del Talento en Emprendimientos Emergentes	2024	SAIPientia Technological	Ecuador	Identificar estrategias de employer branding aplicadas en emprendimientos emergentes para atraer y retener talento.	Revisión teórica y estudio descriptivo aplicado a casos de emprendimientos .	Las estrategias basadas en cultura organizacional y comunicación digital favorecen la retención y atracción del talento.	Se destaca que el employer branding es vital para fortalecer la identidad de los emprendimientos y su sostenibilidad.	(Astudillo Cortez y Ortega Riascos, 2024)
45	The Face of the Firm: The Impact of Employer Branding on Diversity	2023	British Journal of Management, 34, 692–708	Reino Unido	Analizar cómo el employer branding influye en la gestión de la diversidad en firmas legales pequeñas y medianas.	Estudio cualitativo en cuatro firmas de abogados del Reino Unido.	El employer branding promueve una visión comercializada de la diversidad, centrada en la imagen más que en la inclusión real.	La diversidad se usa estéticamente para mejorar la imagen corporativa, sin garantizar igualdad de oportunidades.	(Kele y Cassell, 2023)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
46	Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment	2021	Economic Research – Ekonomiska Istraživanja	España	Analizar cómo los factores del employer branding promueven el compromiso organizacional de los empleados.	Estudio cuantitativo aplicado a 93 empleados del sector automotriz.	Las acciones relacionadas con desarrollo profesional, beneficios y conciliación laboral impactan positivamente el compromiso afectivo y normativo.	El employer branding fortalece las tres dimensiones del compromiso (afectivo, de continuidad y normativo).	(Botella-Carrubi et al., 2021)
47	The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer	2023	International Journal of Organizational Analysis (Emerald Publishing)	Portugal	Analizar el papel mediador de la reputación corporativa entre la marca empleadora y la intención de postularse a una oferta laboral.	Cuantitativa, basada en encuesta a 225 adultos portugueses.	La marca empleadora influye positivamente en la reputación corporativa, la cual incrementa la intención de aplicar.	Se confirma que la marca empleadora y la reputación corporativa son claves para atraer talento.	(Junça Silva y Dias, 2022)
48	Marca empleadora: Sentido de pertenencia y	2023	Trabajo Final de Grado, Univ. Siglo 21	Argentina	Analizar la incidencia de la marca empleadora en el sentido de	Cualitativa, exploratoria, no experimental y transversal;	El sentido de pertenencia y satisfacción laboral se asocian al	Un mayor desarrollo de la marca empleadora aumenta la	(Pizarro, 2023)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
	satisfacción laboral en Pymes de Córdoba				pertenencia y satisfacción laboral de colaboradores en pymes.	entrevistas en profundidad.	crecimiento, valores, beneficios y equilibrio vida- trabajo.	satisfacción y pertenencia de los empleados.	
49	Marca empleadora en el marco de la atracción del talento humano y estrategias de marketing	2025	Experior: Revista de Investigación de ADEN University, 4(2)	Panamá	Identificar la relación entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional.	Cuantitativa y correlacional con muestra de 70 estudiantes universitarios.	Correlación positiva entre percepción favorable de marca empleadora y compromiso organizacional.	Se destaca la necesidad de gestionar estratégicamente la imagen para atraer y fidelizar talento.	(Baso y Almengor, 2025)
50	Análisis de la percepción de las dimensiones de la Marca Empleadora como estrategia de retención en las Startups peruanas. Caso: Tu Cambista	2024	Tesis de Licenciatura, Pontificia Univ. Católica del Perú	Perú	Identificar cómo aplicar las dimensiones de la marca empleadora (Tanwar, 2016) como estrategia de retención.	Cualitativa, estudio de caso, entrevistas semiestructurada s a colaboradores y expertos.	Las dimensiones social y de diversidad fortalecen la retención; bajo nivel de rotación por cultura flexible.	Las startups pueden usar la marca empleadora para fortalecer retención mediante valores sociales y diversidad.	(Navarro Rengifo y Romero Sipán, 2024)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
51	Estrategias de atracción y retención del talento humano en empresas pesqueras del cantón Jaramijó-Manabí	2024	Artículo académico (Pontificia Universidad Católica del Perú)	Ecuador	Identificar estrategias de atracción y retención en empresas pesqueras de Manabí.	Cualitativa, estudio de caso, encuestas realizadas a colaboradores y expertos	Existe relación entre las variables de atracción y retención del talento humano, lo que significa que desarrollar estrategias de atracción de talento humano garantiza la retención	Las estrategias de atracción del talento humano y actitud de aprendizaje tienen mayor relevancia ante la retención de talento.	(Cevallos Toala y Cáceres Larreategui, 2025)
52	Employer branding y calidad de servicio en las MIPYMES comerciales de la parroquia Santa Rosa, cantón Salinas, año 2023	2024	Trabajo de Integración Curricular, Univ. Estatal Península de Santa Elena	Ecuador	Determinar estrategias de employer branding que contribuyan a la calidad de servicio al cliente.	Cuantitativa con encuestas y entrevistas; análisis situacional.	Se evidenció relación entre employer branding y calidad de servicio; propuestas de mejora.	El employer branding influye positivamente en la percepción de servicio y fidelización.	(Tigrero Ruiz, 2024)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
53	Marca empleadora, reputación online y reclutamiento 3.0 en trabajadores de Ciudad Juárez	2025	En Aplicaciones de la Inteligencia Artificial en la Administración de las Organizaciones (Libro)	México	Analizar la relación entre marca empleadora, reputación online y reclutamiento 3.0.	Cuantitativa, no experimental, transversal; PLS-SEM, muestra de 350 personas.	Correlación significativa entre reclutamiento 3.0, reputación online y marca empleadora.	Las estrategias digitales de reputación fortalecen la atracción de talento en entornos competitivos.	(Ojeda Arredondo et al., 2025)
54	Dimensiones de marca empleadora, como estrategia de retención de talento humano	2023	Tesis de Maestría, Univ. de Piura	Perú	Analizar cómo las dimensiones de la marca empleadora influyen en la retención del talento.	Cuantitativa, correlacional; cuestionario, análisis factorial y regresión.	Dimensiones como prestigio, ambiente laboral y desarrollo influyen en la retención.	Se confirma la relación positiva entre marca empleadora y retención de talento en empresas piuranas.	(Montenegro Ayasta y Periche Yarlequé de Machero, 2023)
55	Importancia de la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas: una	2024	Revista CISA	México	Revisar literatura sobre la importancia de la gestión del talento humano en MiPymes.	Revisión de literatura.	Identifica retos y relevancia de adaptar la gestión del talento al contexto de MiPymes.	La gestión del talento es un factor decisivo para la sostenibilidad de las MiPymes.	(Mariscal Haro et al., 2024)

#	Título	Año	Revista / Institución	País	Objetivos	Metodología	Resultados	Conclusiones	REF
	revisión de la literatura								
56	La perspectiva de género como generadora de valor en la marca empleadora	2022	Trabajo Final de Grado, Univ. Siglo 21	Argentina	Analizar si las organizaciones de Córdoba incorporan la perspectiva de género como valor de marca empleadora.	Cuantitativa, descriptiva, no experimental y transversal; encuesta.	Se evidencia interés en incluir perspectiva de género, pero con limitada implementación.	La perspectiva de género puede generar valor y diferenciación en la marca empleadora.	(Salas Vanegas, 2022)

Nota. Elaboración propia

- Se realizará un análisis comparativo, en el que se contrastaran los enfoques y prácticas internacionales con las particularidades del entorno colombiano, extrayendo elementos transferibles y adaptables para fortalecer el employer branding local.

4 Resultados

4.1 Reconocimiento de las principales tendencias globales y nacionales en employer branding para

PYMES del sector servicios vinculadas a los ODS 5, 8, 10

Tabla 2

Tabla de tendencias claves

Tendencia principal	Evidencia en la matriz RAE (autores y hallazgos)	Vínculo con ODS (5, 8, 10)	Implicaciones prácticas para PYMES colombianas del sector servicios
1. Employer branding sostenible y con propósito	Rzemieniak y Wawer (2021); Vieira et al. (2024); Lu et al. (2023); Mariscal Haro et al. (2024). Los estudios muestran que las nuevas generaciones valoran empleadores con propósito, sostenibilidad y coherencia ética.	ODS 5 (igualdad de género); ODS 8 (trabajo decente); ODS 10 (reducción de desigualdades).	Integrar valores de sostenibilidad social y ambiental en la propuesta de valor al empleado (PVE). Promover equidad, inclusión y sentido de propósito en las políticas internas.
2. Digitalización y gestión de marca empleadora 4.0	Duque-Rengel et al. (2024); Prashar y Maity (2024); Arias Velásquez (2024); Ojeda Arredondo et al. (2025). La digitalización potencia la visibilidad y la comunicación, pero persisten brechas tecnológicas en PYMES.	ODS 8; ODS 10.	Fomentar competencias digitales, uso de redes sociales y herramientas de análisis de reputación laboral. Garantizar inclusión digital en todos los niveles de la empresa.
3. Bienestar, flexibilidad y conciliación trabajo-familia	Peñuela Torres y Mora Hurtado (2022); Quintana Ruiz y Agudelo Toro (2025); Blanco Santrich y Puella Vasquez (2022). La satisfacción y retención del talento aumentan	ODS 5; ODS 8.	Diseñar programas de bienestar con enfoque de género. Implementar políticas de flexibilidad laboral y apoyo emocional.

Tendencia principal	Evidencia en la matriz RAE (autores y hallazgos)	Vínculo con ODS (5, 8, 10)	Implicaciones prácticas para PYMES colombianas del sector servicios
	con prácticas de bienestar y equilibrio vida-trabajo.		
4. Liderazgo participativo y cultura inclusiva	Ríos Agudelo y Ramírez Vieira (2021); Lopera Atehortúa y Betancur (2023); Barros-Arrieta et al. (2024). El liderazgo ético y participativo fortalece el sentido de pertenencia y la marca interna.	ODS 5; ODS 10.	Desarrollar capacidades de liderazgo inclusivo y empático. Promover la participación y el empoderamiento femenino en roles de liderazgo.
5. Internal branding y coherencia entre discurso y acción	Barros-Arrieta et al. (2024); Zografou y Galanaki (2024); Kele y Cassell (2023). La alineación entre comunicación interna y externa refuerza la credibilidad de la marca empleadora.	ODS 8; ODS 10.	Establecer indicadores de coherencia organizacional (cumplimiento de promesas internas). Fomentar la comunicación bidireccional y la transparencia corporativa.
6. Innovación, creatividad y reputación organizacional	Ek Styvén et al. (2022); Orta Pallares (2023); Escobar Uribe y Palacio Ríos (2024). La innovación y la reputación influyen en la atracción del talento en sectores de servicios.	ODS 8.	Fomentar la innovación en gestión humana y comunicación. Desarrollar estrategias creativas para posicionar la empresa como empleador atractivo.
7. Evaluación y medición del impacto del employer branding	Muñoz Rodríguez et al. (2024); Marrentes Castro y Moreno Cristancho (2025); Estrada Chica y Jiménez Vera (2024). Existen vacíos en la medición de resultados e impacto en PYMES.	ODS 8; ODS 10.	Diseñar indicadores y métricas locales (retención, satisfacción, equidad salarial). Validar instrumentos adaptados al contexto colombiano.

Tendencia principal	Evidencia en la matriz RAE (autores y hallazgos)	Vínculo con ODS (5, 8, 10)	Implicaciones prácticas para PYMES colombianas del sector servicios
8. Inclusión y reducción de brechas organizacionales	Roa Correa y Sarasty Crespo (2021); Salas Vanegas (2022); Blanco Santrich y Puello Vasquez (2022). Persisten desigualdades de género, brechas salariales y falta de inclusión digital.	ODS 5; ODS 10.	Implementar diagnósticos de equidad interna. Incorporar políticas inclusivas y programas de capacitación en diversidad y equidad.
9. Articulación entre sostenibilidad, reputación y retención	Lu et al. (2023); Barros-Arrieta et al. (2024); Vieira et al. (2024). La reputación sostenible impulsa retención y compromiso organizacional.	ODS 5; ODS 8.	Promover certificaciones sostenibles e informes ESG adaptados a la escala PYME. Comunicar logros sostenibles al talento interno y externo.
10. Desafíos estructurales y empíricos en las PYMES colombianas	García Patiño et al. (2021); Estrada Chica y Jiménez Vera (2024); Orozco et al. (2024). Las PYMES aplican estrategias intuitivas con baja sistematización y limitados recursos.	ODS 8; ODS 10.	Fortalecer capacidades institucionales para la gestión del talento. Promover redes empresariales de apoyo y transferencia de buenas prácticas.

Nota. Elaboración propia

Las tendencias muestran que los enfoques globales y nacionales se están alineando para desarrollar un tipo de employer branding más humano, sostenible y estratégico en las pymes de servicios, donde la evidencia de la investigación dice que la atracción y retención de talento ya no se basa únicamente en compensaciones financieras, sino, que en la alineación entre propósito, bienestar y sostenibilidad de la organización. Ahora en el contexto colombiano, marcado por desafíos estructurales como la desigualdad, la informalidad laboral y la brecha digital, estas prácticas adquieren una dimensión transformadora alineada con los ODS 5, 8 y 10, y las pymes pueden convertirse en agentes de cambio si

incorporan políticas de diversidad, liderazgo inclusivo y responsabilidad social que vayan más allá del cumplimiento legal y se conviertan en cultura, pero donde está el desafío es en generar capacidades para medir el impacto de estas acciones y garantizar su continuidad, transformando la gestión de talento en un pilar de desarrollo sostenible y diferenciación en el mercado local.

Ahora, se debe hablar de como la evidencia nos muestra que el employer branding a nivel mundial se está redefiniendo en torno a tres pilares interconectados, la sostenibilidad y propósito, la digitalización y el reclutamiento 3.0, y el bienestar/flexibilidad laboral, por lo que diversos estudios indican que los jóvenes prefieren marcas empleadoras con prácticas sostenibles y con propósito, conectando directamente la marca empleadora con el ODS 5 y el ODS 8 (Rzemieniak y Wawer, 2021). En el mundo digital, la literatura europea e iberoamericana enfatiza la gestión digital del employer branding para hacer visibles prácticas inclusivas y atraer talento (Prashar y Maity, 2024); por su parte, estudios sectoriales en turismo y hostelería señalan que la creatividad e innovación del empleador aumentan el atractivo y la intención de permanecer (Ek Styvén et al., 2022). Estas tendencias globales señalan que la integración de propósito (social y ambiental), herramientas digitales y paquetes de bienestar son una propuesta de valor central para retener y ser competitivo, en línea con el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y con palancas para disminuir desigualdades internas (ODS 10) cuando las políticas son inclusivas (Lu et al., 2023b).

Pero desde un punto de vista interpretativo, la diseminación de estas tendencias globales no se traduce automáticamente en prácticas efectivas, y la evidencia indica que la apropiación es desigual y a menudo "estética" enfocada en la reputación más que en la inclusión real, corriendo el riesgo de perjudicar el ODS 5 y el ODS 10 si no van acompañadas de acciones concretas (Kele y Cassell, 2023). Además, los estudios internacionales señalan que el internal branding y la sinergia entre marketing y RR.HH. son imprescindibles para convertir mensajes en comportamientos organizacionales sostenibles

(Raouf Ghotboddini et al., 2023), de modo que el liderazgo y la gestión interna son determinantes para que el employer branding aporte efectivamente a los ODS.

En Latinoamérica y particularmente en Colombia, la matriz RAE registra tendencias nacionales que mezclan altas expectativas de sostenibilidad con restricciones estructurales de las pymes. Diversas investigaciones indican que las pymes colombianas le dan importancia al employer branding para atraer y retener talento, pero utilizan prácticas mayoritariamente empíricas, informales, intuitivas o no sistematizadas, que no permiten medir su impacto en indicadores de igualdad, trabajo decente y reducción de desigualdades (Estrada Chica y Jiménez Vera, 2024). Estudios de caso y tesis locales confirman que políticas de bienestar, conciliación y reconocimiento influyen en la satisfacción y la retención (Quintana Ruiz y Agudelo Toro, 2025), en línea con el ODS 8; sin embargo, la formalización de dichas políticas por ejemplo, en términos de igualdad salarial o promoción femenina aún es incipiente, limitando su contribución al ODS 5 y al ODS 10 (Salas Vanegas, 2022).

La digitalización es una doble tendencia en Colombia: por un lado, la transformación digital y el reclutamiento 4.0 son una oportunidad para profesionalizar la marca empleadora y llegar a talento joven (Arias Velásquez, 2024); por el otro, existen brechas digitales que impiden a muchas mipymes (sobre todo micro y rurales) aprovechar estas herramientas, replicando desigualdades (Roa Correa y Sarasty Crespo, 2021). Por tanto, la implantación de tecnologías debe ir acompañada de estrategias de inclusión digital para que el employer branding no aumente las desigualdades (ODS 10).

Un elemento común en la matriz es la importancia del liderazgo y del internal branding como impulsores de la efectividad. Estudios de internal branding y sinergias entre RR.HH. y marketing demuestran que la articulación interfuncional alinea las promesas externas con los comportamientos internos, reforzando la credibilidad de la marca empleadora y su efecto en la retención (Zografou y Galanaki, 2024). Esto es especialmente importante para fomentar la igualdad de género y los procesos

de ascensos internos (ODS 5) cuando los líderes practican formas inclusivas y participativas (Lopera Atehortúa y Betancur, 2023).

La matriz también revela ausencias importantes que delinear una agenda negativa y una agenda de investigación-práctica: ausencia de herramientas estandarizadas y validadas para diagnosticar y medir el impacto del employer branding en pymes, escasez de estudios longitudinales para determinar efectos en rotación y productividad, y evidencia mixta sobre la efectividad de certificaciones reputacionales cuando no se acompañan de comunicación estratégica y métricas de impacto. Estas restricciones metodológicas impiden verificar empíricamente la contribución del employer branding a los ODS y revelan la necesidad de marcos de evaluación multidimensionales ajustados a la escala PYME.

Finalmente, desde una perspectiva interpretativa-reflexiva, la lectura cruzada de la matriz revela que las tendencias con mayor potencial para integrar el employer branding con los ODS en pymes de servicios no son solo tecnológicas (digitalización, herramientas métricas), sino contextuales y relacionales: la capacidad de las empresas para aterrizar políticas en prácticas cotidianas (coherencia entre el decir y el hacer), para adaptar modelos globales a contextos locales (localización de prácticas) y para desarrollar liderazgos inclusivos y en aprendizaje continuo. Para avanzar en los ODS 5, 8 y 10 en Colombia, será necesario incorporar medidas de bienestar y flexibilidad (ODS 8), políticas específicas de género y promoción femenina (ODS 5) y estrategias de inclusión y acceso digital que reduzcan las brechas internas y territoriales (ODS 10), todo ello soportado en mecanismos medibles y procesos de validación contextualizados (Marrentes Castro y Moreno Cristancho, 2025).

4.2 Análisis de las estrategias comprobadas y efectivas de atracción y retención de talento aplicadas en PYMES de Colombia y otros países

Tabla 3

Estrategias identificadas

Estrategia	Descripción general (según RAE)	Eficacia comprobada	Perspectiva de sostenibilidad	Implicaciones de inclusión laboral
Employer Branding / Marca empleadora	Construcción y comunicación de la propuesta de valor al empleado (EVP), visibilizada en canales digitales (LinkedIn, webs, redes).	Consistente para atraer y retener talento cuando es auténtico y medible.	Económica: reduce costos de rotación. Social: mejora reputación y clima. Ambiental: refuerza imagen sostenible si incluye prácticas verdes.	Promueve diversidad si comunica y aplica inclusión real; riesgo de <i>diversity washing</i> si es solo imagen.
Internal branding y coherencia Marketing–RR.HH.	Alineación entre comunicación externa e interna mediante liderazgo colaborativo entre RR.HH. y marketing.	Aumenta coherencia entre lo prometido y lo vivido; fortalece compromiso.	Económica: mejora retención. Social: fortalece cultura organizacional. Ambiental: facilita internalizar políticas verdes.	Requiere mensajes y acciones diseñadas con enfoque inclusivo.
Políticas de bienestar laboral y salud integral	Programas de bienestar físico y mental, conciliación trabajo–vida y reconocimiento no monetario.	Impacto positivo en satisfacción, productividad y retención.	Económica: reduce ausentismo. Social: mejora salud y cohesión. Ambiental: fomenta hábitos sostenibles (movilidad, espacios verdes).	Deben contemplar equidad y adaptaciones razonables según género o discapacidad.

Estrategia	Descripción general (según RAE)	Eficacia comprobada	Perspectiva de sostenibilidad	Implicaciones de inclusión laboral
Desarrollo profesional, capacitación y rutas de carrera	Formación continua y planes de promoción que fortalecen la empleabilidad interna.	Una de las prácticas más robustas para retener talento (millennials y jóvenes).	Económica: mejora competitividad. Social: reduce brechas de habilidades. Ambiental: formación puede incluir sostenibilidad.	Debe ser accesible a todos los grupos; evitar exclusión por horarios o formatos.
Flexibilidad laboral y modelos de trabajo adaptativos	Implementación de horarios flexibles y modalidades híbridas.	Favorece fidelización y equilibrio vida-trabajo.	Económica: reduce costos operativos. Social: mejora bienestar. Ambiental: menos desplazamientos, menor huella de carbono.	Permite inclusión de cuidadores, mujeres y personas con movilidad reducida.
Transformación digital del reclutamiento (3.0 / 4.0)	Uso de redes, plataformas digitales y reputación online en procesos de selección.	Amplía alcance y rapidez del reclutamiento; requiere buena gestión de reputación.	Económica: procesos más eficientes. Social: mayor acceso, pero riesgo de sesgos algorítmicos. Ambiental: reduce uso de papel y viajes.	Debe garantizar accesibilidad y neutralidad de género y origen.
Certificaciones y sellos externos (GPTW, etc.)	Utilización de certificaciones de “mejor lugar para trabajar” como	Aumentan atractivo si son auténticas y bien comunicadas.	Económica: retorno si mejora retención. Social: eleva estándares laborales.	Añaden valor si incluyen medición real de diversidad e inclusión.

Estrategia	Descripción general (según RAE)	Eficacia comprobada	Perspectiva de sostenibilidad	Implicaciones de inclusión laboral
	herramienta reputacional.		Ambiental: algunos sellos incorporan criterios verdes.	
Programas por cohortes generacionales (Millennials, Gen Z)	Adaptación del EVP a las preferencias generacionales (propósito, flexibilidad, impacto social).	Mejora atracción y compromiso generacional.	Económica: aumenta retención. Social: fomenta pertenencia. Ambiental: promueve valores sostenibles en nuevas generaciones.	Refuerza inclusión intergeneracional y adaptación de políticas.
Gestión de diversidad e inclusión y perspectiva de género	Políticas para integrar equidad, diversidad y no discriminación.	Aumenta innovación, cohesión y reputación corporativa.	Económica: impulsa innovación. Social: promueve justicia laboral. Ambiental: diversidad impulsa soluciones sostenibles.	Meta principal: requiere métricas, objetivos y rendición de cuentas.
Prácticas sostenibles y alineación con ODS	Incorporación de la sostenibilidad y los ODS en la cultura organizacional y la propuesta de valor.	Mejora reputación y atrae talento con propósito.	Económica: genera valor reputacional y eficiencia. Social: compromiso ético y ambiental. Ambiental: refuerza responsabilidad ecológica.	Potencia inclusión cuando se asocia a empleo digno e igualdad de oportunidades.

Estrategia	Descripción general (según RAE)	Eficacia comprobada	Perspectiva de sostenibilidad	Implicaciones de inclusión laboral
Estrategias sectoriales y contextuales	Adaptación de prácticas de EB y RR.HH. según sector (turismo, agricultura, startups, etc.).	Favorecen atracción y retención cuando se contextualizan.	Económica: optimizan recursos. Social: fortalecen identidad local. Ambiental: ajustan prácticas sostenibles según sector.	Consideran particularidades laborales e inclusión contextual.

Nota. Elaboración propia

Las estrategias de captación y fidelización de talento en las pymes cambiando hacia modelos más holísticos donde la sostenibilidad y la inclusión laboral son ejes transversales de gestión, por lo que el employer branding se posiciona como una de las mejores prácticas para atraer talento, al construir una propuesta de valor al empleado (EVP) alineada con los valores de la organización y las verdaderas condiciones del lugar de trabajo.

Por ello el estudio de las estrategias exitosas para atraer y retener talento en pymes muestra que cada vez más las empresas se mueven hacia modelos organizacionales más humanos, digitales y sostenibles, por ello el Employer Branding se posiciona como herramienta para construir una propuesta de valor genuina y diferenciadora, además, su efectividad ha sido verificada en diferentes situaciones por su influencia en atraer y retener talento, siempre y cuando haya consistencia entre lo que se expresa y lo que se vive en la organización (Junça Silva y Dias, 2022; Orta Pallares, 2023; Reis et al., 2021). Además, cuando esta propuesta incorpora prácticas verdes y sociales, indirectamente apoya la sostenibilidad ambiental y social, mejora la imagen y disminuye la rotación (Kele y Cassell, 2023; Rzemieniak y Wawer, 2021). Pero si se queda en el discurso y no se acompaña de acciones reales, puede caer en el diversity washing.

Por su parte, el internal branding y la colaboración entre marketing y recursos humanos son prácticas de cohesión cultural interna que refuerzan el sentimiento de pertenencia y la credibilidad del mensaje corporativo (Barros-Arrieta et al., 2024; Prashar y Maity, 2024; Raof Ghotboddini et al., 2023; Soleimani et al., 2022). Esta alineación apoya la sostenibilidad económica, al disminuir la rotación, y la social, al fortalecer la identidad corporativa y permitir la apropiación de políticas ambientales comunicadas desde la cultura interna. En esa misma línea, las políticas de bienestar laboral y salud integral tienen un mayor impacto en la retención y fidelización del talento, generando productividad, disminuyendo el ausentismo y promoviendo entornos saludables (Blanco Santrich y Puello Vasquez, 2022; Peñuela Torres y Mora Hurtado, 2022; Quintana Ruiz y Agudelo Toro, 2025; Ríos Agudelo y Ramírez Vieira, 2021). Lo que fortalece la sostenibilidad social, mejorando el equilibrio vida-trabajo, e incluso pueden tener componentes ambientales, como promover la movilidad sostenible o diseñar espacios verdes.

La capacitación y el desarrollo profesional son estrategias para la sostenibilidad económica y social, al aumentar el capital humano, mejorar la competitividad y disminuir la brecha de habilidades, sobre todo en las nuevas generaciones (García-Cediel et al., 2022; Lu et al., 2023a; Ríos Agudelo y Ramírez Vieira, 2021). La formación permanente no solo apoya la empleabilidad y la fidelización, sino que puede incorporar contenidos de sostenibilidad empresarial, reforzando la conciencia ambiental y la responsabilidad social, además de la flexibilidad laboral, que es una de las políticas mejor valoradas por las nuevas generaciones y un factor de fidelización que mejora la calidad de vida y reduce desplazamientos, con los beneficios ambientales y sociales que ello implica (Lopera Atehortúa y Betancur, 2023; Navarrete y Morales Moreno, 2025; Ríos Agudelo y Ramírez Vieira, 2021; Vieira et al., 2024). Esta práctica, además, abre oportunidades laborales a personas cuidadoras, con discapacidad o que vivan en zonas alejadas, fomentando la inclusión.

En el campo del reclutamiento, la digitalización o el reclutamiento 3.0/4.0 ha abierto la puerta a las PYMES para ampliar su alcance y eficiencia, pero también plantea preocupaciones éticas sobre transparencia y sesgos algorítmicos (Arias Velásquez, 2024; Duque Rengel et al., 2024; Ojeda Arredondo et al., 2025). Si se habla desde la sostenibilidad, esta práctica disminuye gastos operativos y el consumo de recursos físicos, favoreciendo la sostenibilidad económica y ambiental, y las certificaciones externas (por ejemplo, Great Place to Work) dan legitimidad y atractivo reputacional, pero su utilidad depende de la congruencia entre los estándares certificados y las prácticas diarias (Escobar Uribe y Palacio Ríos, 2024). Cuando estas certificaciones incluyen criterios de diversidad, bienestar o sostenibilidad ambiental, refuerzan la legitimidad institucional y contribuyen a la sostenibilidad social.

Finalmente, la gestión de la diversidad, la inclusión y la perspectiva de género es un componente transversal a todas las estrategias analizadas, y sus efectos positivos en la innovación, el clima organizacional y la cohesión social están ampliamente documentados (Kele y Cassell, 2023; Rzemieniak y Wawer, 2021; Salas Vanegas, 2022). Estas políticas fomentan la sostenibilidad social, garantizando justicia e igualdad de oportunidades, y la sostenibilidad económica, al posibilitar la conformación de equipos diversos que generen soluciones más innovadoras y sostenibles, además, la integración de los ODS en las estrategias de atracción y retención refuerza la conexión con propósito y compromiso social que valoran las nuevas generaciones (Espinosa Reyes et al., 2023; Lu et al., 2023a; Roa Correa y Sarasty Crespo, 2021; Rzemieniak y Wawer, 2021).

4.3 Comparación de los enfoques teóricos y las buenas prácticas documentadas en los países analizados

Tabla 4

Enfoques teóricos y buenas prácticas documentadas

Enfoque teórico / Línea de evidencia	Buenas prácticas documentadas
Employer Branding / Marca empleadora (teoría de la propuesta de valor al empleado — EVP; brand equity aplicado a RR.HH.)	Diseñar y comunicar EVP auténtico; uso de canales digitales para visibilizar la marca; medir percepción interna y externa.
Internal Branding / coherencia interna–externa (sinergia Marketing–RR.HH.)	Comités RR.HH.–Marketing; protocolos de promesa empleadora; formación de líderes para coherencia.
Sostenibilidad y ODS aplicada al talento (Sustainable HRM / responsabilidad social)	Integrar ODS en EVP; prácticas laborales que consideren impacto económico, social y ambiental; vinculación con sostenibilidad corporativa.
Bienestar y políticas de salud integral	Programas de bienestar físico/mental; conciliación trabajo–vida; reconocimiento no monetario; planes de salud y apoyo psicosocial.
Desarrollo profesional y gestión del talento (talent management)	Rutas de carrera, formación continua, programas de fidelización y promoción interna.
Flexibilidad laboral y modelos adaptativos	Horarios flexibles, trabajo híbrido/remoto, políticas de conciliación adaptadas a cohortes generacionales.
Digitalización del reclutamiento y reputación online (Reclutamiento 3.0/4.0)	Presencia en LinkedIn/redes; gestión de reputación online; procesos de selección digital y métricas de reclutamiento.
Certificaciones y sellos externos (validación reputacional)	Buscar y promocionar certificaciones (ej. GPTW) como aval reputacional; acompañar con métricas de impacto.
Diversidad, inclusión y perspectiva de género	Políticas de diversidad con métricas; inclusión real (no solo imagen); enfoque de género en EVP.

Enfoque teórico / Línea de evidencia	Buenas prácticas documentadas
Prácticas sectoriales y contexto local (adaptación por industria)	Ajustar EVP y prácticas a sectores (hoteles, turismo, manufactura, startups, agrícola); casos y lecciones sectoriales.
Investigación bibliométrica y marcos sistémicos (sistematización del conocimiento)	Revisiones sistemáticas, análisis bibliométricos y propuestas de agenda investigativa para EB y TM.

Nota. Elaboración propia

La articulación de los enfoques teóricos y las mejores prácticas registradas en la RAE puede establecer un marco sólido para desarrollar el conocimiento y la práctica del employer branding en el contexto colombiano. Primero, la literatura evidencia que el Employer Branding se debe basar en un EVP auténtico y medible, comunicado a través de canales digitales y corroborado por la experiencia interna; construir sobre esta base permite a las pymes colombianas transitar de acciones aisladas a estrategias de marca empleadora integradas (Agreda Arteaga, 2022; Fuentes-Alcántara et al., 2024; Orta Pallares, 2023; Reis et al., 2021). Además, el enfoque de internal branding —alineando RR.HH. y marketing— asegura que lo que se promete hacia afuera se viva hacia adentro, construyendo credibilidad y retención, una enseñanza para empresas colombianas que deseen convertir la reputación en resultados (Barros-Arrieta et al., 2024; Fuentes-Alcántara et al., 2024; Raof Ghotboddini et al., 2023; Soleimani et al., 2022).

Integrar la sostenibilidad (ODS) y la perspectiva de Sustainable HRM le da un nuevo sentido al employer branding: ya no se trata solo de atraer talento, sino de proponer un propósito en línea con las dimensiones económicas, sociales y ambientales que hoy se exigen por parte de talento joven y mercados consumidores conscientes. La evidencia indica que incorporar ODS a la EVP y a las prácticas RH refuerza la reputación y atrae perfiles que buscan coherencia entre propósito y práctica (Espinosa Reyes et al., 2023; Lu et al., 2023a; Roa Correa y Sarasty Crespo, 2021; Rzemieniak y Wawer, 2021). En

Colombia, esto significa hacer propuestas laborales de trabajo decente, equitativo y con prácticas ambientales certificables, lo que haría más competitivas a las pymes en los mercados locales y regionales.

Las buenas prácticas de bienestar y desarrollo profesional son palancas operativas que fortalecen la promesa al colaborador: programas de salud integral, conciliación y capacitación continua son acciones con resultados comprobados en la satisfacción y permanencia del personal (Blanco Santrich y Puello Vasquez, 2022; Peñuela Torres y Mora Hurtado, 2022; Quintana Ruiz y Agudelo Toro, 2025; Ríos Agudelo y Ramírez Vieira, 2021). Para Colombia, integrarlos con programas de promoción interna y capacitación —ajustados a los escasos recursos de muchas mipymes— puede ser una forma rentable de retener talento y mejorar la imagen empleadora (García-Cediel et al., 2022; Lu et al., 2023a; Ríos Agudelo y Ramírez Vieira, 2021).

La flexibilidad laboral y la digitalización del reclutamiento son tácticas obligatorias. Implementar formas híbridas y procesos de reclutamiento digital amplía el grupo de talentos y disminuye los costos operativos y ambientales por traslado en las pymes (Arias Velásquez, 2024; Duque-Rengel et al., 2024; Lopera Atehortúa y Betancur, 2023; Navarrete y Morales Moreno, 2025; Ojeda Arredondo et al., 2025). Sin embargo, la evidencia alerta sobre riesgos de sesgo y exclusión digital, por lo cual en Colombia se sugiere combinar el reclutamiento digital con canales inclusivos y auditorías periódicas para prevenir la discriminación (Arias Velásquez, 2024; Duque-Rengel et al., 2024; Ojeda Arredondo et al., 2025).

El uso estratégico de certificaciones y sellos (por ejemplo, GPTW) puede llegar a formalizar y hacer visible las buenas prácticas, pero su contribución dependerá de la autenticidad y la comunicación de resultados concretos (Escobar Uribe y Palacio Ríos, 2024). En Colombia, las certificaciones se deben complementar con métricas locales (rotación, eNPS, diversidad) para evidenciar resultados reales y evitar la sensación de greenwashing.

Finalmente, la evidencia sobre diversidad e inclusión y la adaptación sectorial destaca dos enseñanzas esenciales: (a) la inclusión auténtica —con metas, métricas y rendición de cuentas— refuerza la innovación y la reputación; y (b) el employer branding debe contextualizarse por sector y geografía (hotelería, turismo, startups, agricultura) para marcar la diferencia en la práctica local (Cevallos Toala y Cáceres Larreategui, 2025; Chimborazo Manobanda et al., 2023; Ek Styvén et al., 2022; Kele y Cassell, 2023; Navarro Rengifo y Romero Sipán, 2024; Rzemieniak y Wawer, 2021; Salas Vanegas, 2022; Zografou y Galanaki, 2024). Para Colombia esto significa desarrollar EB que reconozcan contextos regionales (costos, sectores, perfiles formativos) e incorporen la perspectiva de género y grupos subrepresentados en la oferta de valor.

5 Conclusiones

Se pudo evidenciar que el employer branding en las PYMES tanto a nivel internacional como nacional están enfocándose en tendencias más humanas, sostenibles y estratégicas, ya que no se basan solamente en compensaciones financieras, sino que en general se encuentran alineadas con los objetivos de igualdad de género (ODS 5) mediante políticas de igualdad salarial o promoción de género; trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) con la integración de herramientas digitales, apertura a la innovación, paquetes de bienestar o flexibilidad que permiten la inclusión de población anteriormente excluida de ámbitos laborales; y en la reducción de desigualdades (ODS 10) mediante la incorporación de propósito social, promoción de la equidad y liderazgo participativo. Se encontró también que hay una gran tendencia a la digitalización e implementación de competencias tecnológicas que buscan garantizar la inclusión en todos los niveles de la empresa teniendo en cuenta que la tecnología puede reducir desigualdades, sin embargo, también es un punto a considerar ya que en el contexto económico colombiano, donde aún se presenta una brecha digital importante con PYMES micro y rurales e informalidad del trabajo, la digitalización puede dar apertura al efecto contrario y ampliar dicha brecha.

Se pudo observar que las estrategias más efectivas para la atracción y retención de talento según la información recolectada, son aquellas que integran de manera transversal la sostenibilidad y la inclusión laboral, teniendo en cuenta la importancia de que el EB adoptado y las políticas de bienestar sean realmente consistentes entre lo que se expresa y lo que se vive en la organización, ya que esto es algo altamente valorado por el talento humano, la congruencia. Otras estrategias que favorecen los objetivos de inclusión y sostenibilidad son la flexibilidad laboral y la digitalización de procesos, teniendo un alto valor para las nuevas generaciones, traduciéndose en fidelización que mejora la calidad de vida y reduce desplazamientos, con beneficios ambientales y sociales. Se puede resaltar que el enfoque de

inclusión si no es coherente con las políticas adoptadas dentro de la empresa, puede ser un punto totalmente negativo ya que puede ser considerado “diversity washing” y cumple la función contraria a la retención del talento humano.

Se realizó una revisión y sistematización de los enfoques teóricos de las tendencias en EB a nivel global, en donde se resalta la teoría de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP), el Internal Branding y la gestión sostenible del talento (Sustainable HRM). También se logró identificar buenas prácticas documentadas como el diseño y comunicación de EVP auténtico; uso de canales digitales para visibilizar la marca; Comités RR.HH.–Marketing; prácticas laborales que consideren impacto económico, social y ambiental; Programas de bienestar físico/mental; reconocimiento no monetario; Rutas de carrera y formación continua; Horarios flexibles; procesos de selección digital y métricas de reclutamiento; Políticas de diversidad, entre otros, que demuestran la amplitud de estrategias validadas en diferentes contextos internacionales, destacando su aplicabilidad y efectividad. Es importante destacar que estas prácticas deben ser reinterpretadas según las particularidades regionales, sectoriales y culturales de Colombia con el fin de que sean efectivas y sostenibles en el tiempo.

Finalmente se puede decir que para avanzar en el EB de las PYMES Colombianas alineados a ODS 5, 8 y 10, es necesario incorporar medidas como políticas específicas de género y promoción femenina; medidas de bienestar y flexibilidad; y, estrategias de inclusión y acceso digital que reduzcan las brechas internas y territoriales, todo soportado con mecanismos medibles y procesos de validación contextualizada, entendiendo que el EB debe ser siempre considerado específico según las necesidades de cada empresa.

6 Recomendaciones

Se encontró en las investigaciones estudiadas, que varios autores recomiendan el desarrollo y validación de herramientas de medición que puedan evaluar el impacto del EB en las PYMES, ya que específicamente en Colombia, se reportaron prácticas intuitivas más no estrategias basadas en evidencia. También se recomienda impulsar la inclusión digital y la capacitación en herramientas tecnológicas en las PYMES colombianas, con especial foco en microempresas y contextos rurales para evitar que la digitalización profundice las brechas que ya existen.

Se recomienda que las estrategias de Employer Branding, siendo amplias y diversas, que decida adoptar cada PYMES según el contexto y necesidades, siempre estén alineados con las políticas internas para que dicha marca sea auténtica y coherente, asegurando así que la Propuesta de Valor al Empleado refleje la cultura organizacional y se alinee con prácticas sostenibles.

Se recomienda la realización de guías prácticas para la implementación de Internal Branding en PYMES, promoviendo la creación de protocolos que aseguren la coherencia entre lo que ofrece la empresa y lo que realmente se vive dentro de ella. También se recomienda profundizar en el diseño de un marco de EB con enfoque sostenible adaptado al contexto colombiano que integre las ODS, las teorías y buenas prácticas documentadas, junto con indicadores de impacto social, ambiental y económico que sean accesibles para PYMES.

7 Bibliografía

- Agreda Arteaga, S. A. (2022). Propuesta de Implementación de una Estrategia de Employer Branding Para la Atracción y Retención de Talentos en una Organización de la Ciudad de Palmira [Tesis de Especialización, Universidad Jorge Tadeo Lozano].
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/server/api/core/bitstreams/1a7c58c3-69ee-4a54-ab55-5d5210a249ba/content>
- Álvarez Gallo, J. C., & Rodríguez Tabares, A. M. (2022). Prácticas Para Gestión de Talento Humano Joven: Revisión Documental Desde la Perspectiva de la Marca Empleador [Tesis de Pregrado, Universidad Pontificia Bolivariana].
<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/10988/Pr%c3%a1cticas%20para%20gesti%c3%b3n%20de%20talento%20humano%20joven.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Arias Velásquez, F. (2024). Transformación digital en las empresas colombianas con enfoque en gestión del talento humano. SISNAB - Politécnico Grancolombiano.
<https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7792>
- Astudillo Cortez, S. E., & Ortega Riascos, M. F. (2024). Employer Branding: Estrategias de Atracción y Retención del Talento en Emprendimientos Emergentes. Sapiencia Technological, 61-74.
<https://doi.org/10.58515/edesp1spt06>
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. Organization Management Journal, 13(4), 193-201.
<https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Barros-Arrieta, D., Granados-Encinales, A., Fuentes-Alcántara, L., Picalúa-Parra, V., & Ghisays-Cardozo, M. (2024). Internal branding workflow implementation based on inter-functional effort between marketing and human resources departments. Procedia Computer Science, 238, 981-988.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.123>

- Baso, E. E., & Almengor, S. (2025). Marca empleadora en el marco de la atracción del talento humano y estrategias de marketing. *Experior*, 4(2), 110-123. <https://doi.org/10.56880/experior42.1>
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605-613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- Blanco Santrich, J. S., & Puello Vasquez, L. V. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal en las pymes turismo de naturaleza del departamento del Magdalena de la nueva realidad económica Pos-pandemia [Tesis de Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/45962>
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1836-1849. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Cevallos Toala, J. M., & Cáceres Larreategui, A. L. (2025). Estrategias De Atracción Y Retención Del Talento Humano En Empresas Pesqueras Del Cantón Jaramijó-Manabí.: Estrategias De Atracción Y Retención Del Talento Humano En Empresas. *REFCaIE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*. ISSN 1390-9010, 13(1), 135-162. <https://doi.org/10.56124/refcale.v13i1.008>
- Chimborazo Manobanda, D. N., Sánchez Urbano, M. F., Abril Flores, J. F., & Jordán Vaca, J. E. (2023). Employer branding en la gestión de atracción y retención del talento humano: Un análisis del sector del calzado. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1), 75-90. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.758>
- DANE. (2024). Empleo y desempleo. https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo?utm_source=chatgpt.com

Departamento Nacional de Planeación. (2025). Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<https://sinergia.dnp.gov.co:443/ods/paginas/default.aspx>

Duque Rengel, V. K., Túñez López, J. M., & Mazza, B. (2024). Employer branding su abordaje en Iberoamérica: Tendencias a partir de un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 29(105), 141-159.

Duque-Rengel, V., Arriscado, P., Túñez-López, M., & Sousa, B. (2024). Digital management of employer branding in companies in Spain and Portugal. *Observatorio OBS Journal*, 18(1), 151-170.

<https://doi.org/10.15847/obsOBS18120242316>

Ek Styvén, M., Näppä, A., Mariani, M., & Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>

Escobar Uribe, A., & Palacio Ríos, M. F. (2024). The "great place to work" certification as an employer branding promotional strategy in the recruitment of Colombian SME's. *Tendencias*, 25(1), 166-190. <https://doi.org/10.22267/rtend.242501.245>

Espinosa Reyes, B. A., Valencia Sandoval, K., & Martínez García, M. D. (2023). Empleo Sostenible y Gestión de los Recursos Humanos. Una reflexión con miras al cumplimiento del ODS 8. *Boletín Científico INVESTIGIUM de la Escuela Superior de Tizayuca*, 9, 75-82.

<https://doi.org/10.29057/est.v9iEspecial.11662>

Estrada Chica, Y. L., & Jiménez Vera, C. A. (2024). Gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas. *Documentos de Trabajo ECACEN*, 1, 179-201. <https://doi.org/10.22490/ECACEN.8237>

Fuentes-Alcántara, L., Díaz-Miranda, Y., Tolosa-Rada, J., Picalúa-Parra, V., Granados-Encinales, A., & Barros-Arrieta, D. (2024). Employer Brand: Experience dimensions, components, and appeals in

a telecommunications company. *Procedia Computer Science*, 238, 974-980.

<https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.122>

García Patiño, J., Gómez Rodríguez, L., & Robledo Moreno, M. (2021). Los Modelos de Gestión del Recurso Humano Como Herramienta de Productividad en las PYMES Colombianas. *Areandina*.

García-Cediel, G., Gómez, J. M., & Guzmán, H. L. (2022). Gestión del talento humano en las pymes: Impulsando la innovación y la competitividad. *Aglala*, 13(2), 205-214.

Guardado López, S. C., & Martínez Flores, J. (2024). Employer Branding: Herramienta de atracción y retención del talento humano y estrategia en la búsqueda de nuevos productos financieros en las MiPymes mexicanas. *Ciencia, Economía y Negocios*, 8(1), 87-125.

<https://doi.org/10.22206/ceyn.2024.v8i1.3031>

Junça Silva, A., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>

Kele, J. E., & Cassell, C. M. (2023). The Face of the Firm: The Impact of Employer Branding on Diversity. *British Journal of Management*, 34(2), 692-708. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12608>

Kim, S., & Kim, J. (2025). Effects of brand management culture on employee behaviors: The mediating roles of brand identification and perceived organizational performance. *Journal of Brand Management*, 32(5), 365-384. <https://doi.org/10.1057/s41262-025-00388-x>

Łazorko, K. (2023). Employer branding in small and medium enterprises – local entrepreneurs' perspective. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2023(177), 391-403. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.177.23>

Lopera Atehortúa, M., & Betancur, M. (2023). METODOLOGÍA PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIAL [Tesis de Maestría, Universidad EIA].

<https://repository.eia.edu.co/server/api/core/bitstreams/532401c4-733e-402e-b1c1-dc19d28fdbbb/content>

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023a). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023b). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>

Mariscal Haro, E. I., Mercado Garcia, A. A., Haro Beas, J. F., & Mariscal Haro, J. C. (2024). Importancia de la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas: Una revisión de la literatura. *CISA*, 6(2), 6.

Marrentes Castro, A. L., & Moreno Cristancho, L. D. (2025). Impacto de la marca empleadora en el desempeño sostenible: Un estudio en el contexto colombiano [Tesis de Especialización, Universidad El Bosque]. <https://hdl.handle.net/20.500.12495/13776>

Minh Ha, N., Vinh Luan, N., & Lương, T. H. (2021). Employer Branding and Employee Engagement. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/354558477_Employer_Branding_and_Employee_Engagement

Montenegro Ayasta, C. E., & Periche Yarlequé de Machero, M. del P. (2023). Dimensiones de marca empleadora, como estrategia de retención de talento humano [Tesis de Maestría, Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/38ddfeac-020c-4e3c-9265-47f3c9c0b937/content>

- Muñoz Rodríguez, Y. M., Muñoz Orozco, J., & Mayorga Sánchez, J. Z. (2024). Propuesta de un instrumento para determinar tendencias de gestión del talento humano en Las Pymes de Bogotá y Cundinamarca. *Verba Iuris*, 51, 155-170. <https://doi.org/10.18041/0121-3474/verbaiuris.51.11494>
- Navarrete, H. M., & Morales Moreno, N. (2025). Análisis de los factores claves de “Employer Branding” vinculados a la atracción y fidelización de los candidatos de la generación Z en Bogotá [Tesis de Pregrado, Universidad la Gran Colombia]. <https://repository.ugc.edu.co/server/api/core/bitstreams/5a0e6c51-5e3f-4e9d-8cd9-56cdf1ad6aa7/content>
- Navarro Rengifo, J. A., & Romero Sipán, A. C. (2024). Análisis de la percepción de las dimensiones de la marca empleadora como estrategia de retención en las startups peruanas. Caso: Tu Cambista [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/29174>
- Ojeda Arredondo, A., Vázquez Bernal, B. I., & Marines Ramírez, J. A. (2025). Marca empleadora, reputación online y reclutamiento 3.0 en trabajadores de Ciudad Juárez. En *Aplicaciones de la Inteligencia Artificial en la Administración de las Organizaciones* (Primera edición, pp. 107-121). CENID. <https://libros.cenid.org/libros/libros25/libro007/007.pdf#page=107>
- Onur, N., Celik Yetim, A., Guven, Y., Gozen, E., Ozilhan Ozbey, D., & Coskun Degirmen, G. (2024). Employer Brand Attractiveness and Organizational Commitment: The Moderating Role of Organizational Support. *Sustainability*, 16(13), 5394. <https://doi.org/10.3390/su16135394>
- Orta Pallares, Y. (2023). El Talento Humano Como Principal Influyente en el Crecimiento Empresarial, con un Enfoque en Employer Branding [Tesis de Pregrado, Fundación Universitaria del Área

- Andina]. <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/e6384359-2b74-474a-af2f-961d8c1b92b9/content>
- Page, 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 (Clinical Research Ed.)*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Patiño Oleas, J. P., & Sánchez, F. M. (2024). Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad y la Retención del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 5(1), 878-896. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i1.231>
- Peñuela Torres, D. A., & Mora Hurtado, N. (2022). Recomendaciones de buenas prácticas para mejorar employee experience en compañías pymes en Colombia [Tesis de Especialización, Fundación Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/items/a78acf25-3d92-4f70-9c34-0c212bc8f744>
- Piha, L., Papadas, K., & Davvetas, V. (2021). Brand orientation: Conceptual extension, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 134, 203-222. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.023>
- Pizarro, B. (2023). Marca empleadora: Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en pymes de Córdoba [Tesis de Pregrado, Universidad Empresarial Siglo 21]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/28767>
- Prashar, A., & Maity, M. (2024). Integrated community-based internal branding—A holistic approach to internal branding for B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, 120, 62-77. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.05.006>

- Prieto Baldovino, F. H., Pérez Vásquez, M. A., & Escorcía Muñoz, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Conocimiento Global*, 6(S1), 48-60.
<https://doi.org/10.70165/cglobal.v6iS1.129>
- Proaño Vilca, D. G., & Tuso Soza, M. M. (2025). EMPLOYER BRANDING Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN UNA EMPRESA FLORÍCOLA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. [https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/26d04249-
caa7-4697-9112-6076b276dcd4/content](https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/26d04249-caa7-4697-9112-6076b276dcd4/content)
- Quintana Ruiz, J., & Agudelo Toro, A. M. (2025). Estrategias de bienestar laboral en ocho PYMES de Medellín: Impacto en la satisfacción, productividad y retención del talento humano [Tesis de Maestría, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano].
<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/7854/Estrategias%20de%20bienestar%20laboral%20en%20ocho%20PYMES%20de%20Medell%C3%ADN%20Impacto%20en%20la%20satisfacci%C3%B3n%20productividad%20y%20retenci%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Raof Ghotboddini, A., Yazdi, A., Tanoorian, F., & Hosseinabadi, F. (2023, noviembre 17). Internal brand management and intention to stay: The roles of brand commitment and job satisfaction in retail industry.
- 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>

Ríos Agudelo, M. C., & Ramírez Vieira, I. (2021). Estrategias para la retención de Millennials en PYMES [Tesis de Pregrado, Universidad EIA].

<https://repository.eia.edu.co/entities/publication/96c9db73-ffd4-481a-a4d1-2eb7c30e6a>

Roa Correa, A., & Sarasty Crespo, C. (2021). Fomentar los objetivos del desarrollo sostenible - ODS desde las pymes: Un desafío actual. *La investigación en Administración: tendencias, enfoques y discusiones*, 2021, ISBN 978-628-7501-47-8, págs. 117-156, 117-156.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8433873>

Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828. <https://doi.org/10.3390/su13020828>

Salas Vanegas, J. K. (2022). La perspectiva de Género como generadora de valor en la Marca Empleadora. [Tesis de Pregrado, Universidad Empresarial Siglo 21].

<https://repositorio.21.edu.ar/server/api/core/bitstreams/b3c04626-4ec0-48c7-b12b-01581b275bfe/content>

Santos, V., Simão, P., Reis, I., Sampaio, M. C., Martinho, F., & Sousa, B. (2023). Ethics and Sustainability in Hospitality Employer Branding. *Administrative Sciences*, 13(9), 202.

<https://doi.org/10.3390/admsci13090202>

Soleimani, M., Dana, L. P., Salamzadeh, A., Bouzari, P., & Ebrahimi, P. (2022). The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: Mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 143-163.

<https://doi.org/10.1108/JABES-08-2021-0122>

- Srinivas, V., Prasad, K. D. V., Rani, R., & Nisa, M. (2025). Effect of employer branding on employee performance: Mediating and moderating effects of brand perception and employer image. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101560. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101560>
- Tigero Ruiz, D. M. (2024). Employer Branding y Calidad de Servicio en las MiPymes Comerciales de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas, Año 2023. [Tesis de Pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena].
<https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/49171c44-977d-489e-9397-535c1c7a2646/content>
- Torres Zárate, J. P., & Villar Chumán, A. L. (2025). Análisis comparativo de las prácticas de Employer Branding y su relación con la intención de permanencia del personal en startups de Perú y Brasil [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c30feb9a-3880-4a3e-9ba0-61b199576440/content>
- Vicentes Jimenez, Y. A. (2025). Employer branding en Colombia bajo el enfoque de la felicidad del Colaborador. *Revista Innovación Digital y Desarrollo Sostenible - IDS*, 5(2), 73-88.
<https://doi.org/10.47185/27113760.v5n2.167>
- Vieira, J., Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14, 49.
<https://doi.org/10.3390/admsci14030049>
- Zografou, I., & Galanaki, E. (2024). To “talk the walk” or to “walk the talk”? Employer branding and HRM synergies in small and medium-sized hotels. *EuroMed Journal of Business*, 20(5), 116-140.
<https://doi.org/10.1108/EMJB-09-2023-0259>

