

Patricia de Julián Latorre

Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

@ patricia.dejulian@unir.net

id 0009-0000-6222-2635

Mónica Viñarás Abad

Universidad Complutense de Madrid

@ mvinaras@ucm.es

id 0000-0001-8792-5927

■ Recibido / Received
29 de abril de 2025

■ Aceptado / Accepted
10 de junio de 2025

■ Páginas / Pages
De la 191 a la 208

■ ISSN: 1885-365X

Análisis de estrategias de *employer branding* en redes sociales: estudio de caso de centros educativos

Analysis of employer branding strategies on social media: a case study of educational institutions

RESUMEN:

El descenso de la natalidad supone un doble efecto sobre los centros educativos concertados: menos alumnado y escasez de talento. Los colegios buscan profesores preparados y comprometidos con sus valores e ideario. Las estrategias de *employer branding*, como herramientas de comunicación interna, pueden ayudar a generar una marca empleadora para atraer y retener talento, mejorar la reputación del colegio y aumentar el alumnado. El objetivo de este estudio ha sido determinar si los centros educativos concertados de Madrid aprovechan sus redes sociales para implementar estrategias de *employer branding* dentro de su plan de comunicación interna. Se ha llevado a cabo un análisis de contenido de las cuentas corporativas de LinkedIn y X de una muestra representativa de colegios. Los resultados obtenidos concluyen que los centros educativos no trabajan sus estrategias de comunicación interna en entornos digitales, ni la construcción de su marca empleadora, y abren nuevas líneas de investigación en el ámbito de la comunicación educativa. A partir de los hallazgos obtenidos, este artículo presenta una propuesta específica dirigida a los centros educativos que deseen optimizar o iniciar la implementación de estrategias de *employer branding*, fortaleciendo así su comunicación interna.

PALABRAS CLAVE:

employer branding, comunicación interna, colegios concertados, profesores, redes sociales, comunicación educativa.

ABSTRACT:

The decline in birth rates has a dual impact on private educational institutions: a decrease in student enrolment and a shortage of talent. Schools are actively seeking well-prepared teachers who are committed to their values and educational philosophy. Employer branding strategies, as tools for internal communication, can help create an employer brand to attract and retain talent, improve the school's reputation, and attract students. The aim of this study has been to determine whether private educational institutions in Madrid use their social media to implement employer

branding strategies as part of their internal communication plan. A content analysis was conducted on the corporate LinkedIn and X accounts of a representative sample of schools. The findings reveal that these institutions do not actively develop internal communication strategies in digital environments or engage in employer branding efforts. These results open new avenues for research in the field of educational communication. Based on the findings, this article presents a specific proposal for educational institutions seeking to optimize or initiate the implementation of *employer branding* strategies, thereby strengthening their internal communication.

KEYWORDS:

employer branding, internal communication, privately sponsored schools, teachers, social media, educational communication.

1. Introducción

En España cada vez nacen menos niños (INE, 2024) y esto se ha convertido en un problema que afecta también al sector educativo y, de manera especial, a los colegios concertados, ya que, «sin natalidad, claramente, sobran centros educativos» (Lenguasco y Ávalos, 2023, p. 166). Se trata de centros privados sostenidos con fondos públicos cuya supervivencia depende del cumplimiento de las condiciones del concierto y del número de alumnos. Es una realidad que en los últimos años muchos se enfrentan al cierre de líneas ante la falta de niños, y cada curso es una «lucha continua» por conseguir matriculaciones (p. 167). El mercado se ha vuelto altamente competitivo y los colegios deben competir entre ellos para diferenciarse, conseguir familias, pero también, profesorado preparado. Para ello, cobra especial importancia la gestión estratégica de la comunicación (De Julián-Latorre, 2023).

Entre todos los públicos a los que se dirige la comunicación, el personal interno, especialmente los profesores, juegan un papel crucial. Son ellos quienes encarnan la misión, visión y valores de la institución educativa, así como los responsables de la formación y educación de los alumnos encomendados por los padres. Su nivel de satisfacción, motivación e implicación en el proyecto educativo repercute directamente en los resultados obtenidos, haciendo que la comunicación sea un factor fundamental para alcanzar el éxito en estos aspectos (Quijano y Palacios, 2017).

Por tanto, es esencial cuidar la comunicación interna y las relaciones entre los profesores y sus colegas, superiores, familias y alumnos (Rodríguez-Mantilla y Ruiz-Lázaro, 2019). Además, una comunicación interna bien gestionada proporciona a los docentes herramientas que les permiten transmitir la imagen de la institución y asimilarla, así como desplegarla hacia los demás y hacia el entorno, influyendo en la transformación social y personal (Martínez, 2013). Por último, si esa gestión interna se acompaña de planes de búsqueda y retención de talento (conocido como *employer branding*), los colegios contarán con un activo comunicativo importantísimo, un claustro sólido, preparado y alineado con la misión y los valores del colegio. Un elemento más de diferenciación respecto a la competencia que puede garantizar la supervivencia y continuidad del centro educativo.

A lo largo de este artículo, se analizará el uso de las redes sociales como herramienta para las estrategias de *employer branding*, con el propósito de fortalecer el bienestar del profesorado, mejorar su retención y atraer nuevos talentos. Si bien de forma general las redes sociales son empleadas como un canal de comunicación externa, esta investigación se



enfoca en su potencial para mejorar la comunicación interna, ya que se dirige a empleados y futuros empleados, de ahí su concepción dentro de esta disciplina.

No existe precedente sobre un estudio así, y menos dentro de los centros educativos, pues la comunicación en los colegios, tanto en España como a nivel internacional, comenzó a despegar tras la pandemia de la COVID-19 y todavía carece de profesionalidad y estrategia (De Julián-Latorre, 2023). Se plantea, por tanto, un enfoque innovador materializado en una propuesta concreta, lo que permite la transferencia de conocimiento y constituye la principal contribución de esta investigación.

1.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Tal y como asegura Codina (2018), estas preguntas deben ser factibles, relevantes, novedosas, específicas y claras. Además, deben ayudar a organizar el proyecto, focalizar la investigación e identificar la metodología más adecuada.

P1. ¿Usan los centros educativos concertados sus redes sociales para implementar estrategias de retención de talento dentro de su plan de comunicación interna y generar una marca empleadora que mejore su reputación laboral?

P2. ¿Se incluyen contenidos en las redes sociales de los colegios concertados sobre la labor del profesorado, sus logros personales y laborales, su forma de trabajo, sus medios de formación, etc.?

P3. ¿Qué tipo de mensajes en relación con sus empleados transmiten los colegios concertados y cómo lo hacen a través de sus redes sociales?

P4. ¿Cuál es la mejor manera de implementar estrategias de *employer branding* digital y potenciar la comunicación interna de los colegios concertados?



1.2. OBJETIVOS

El objetivo de este estudio ha sido determinar si los centros educativos concertados de Madrid aprovechan sus redes sociales para implementar estrategias de *employer branding* dentro de su plan de comunicación interna. Para ello, se han definido los siguientes objetivos específicos.

O1. Elaborar el estado de la cuestión sobre la comunicación interna y las estrategias de *employer branding* aplicadas al entorno de los centros educativos.

O2. Analizar los mensajes publicados por los centros educativos de la muestra en redes sociales, relacionados con la empleabilidad y la atracción de talento.

O3. Determinar de qué forma se transmiten esos mensajes, mediante qué herramientas, el grado de interacción y su carácter unidireccional o bidireccional.

O4. Describir cómo se presentan los colegios en su portada o descripción de sus cuentas de X y LinkedIn, y las palabras y *hashtags* más utilizados en relación con el *employer branding*.

O5. Formular una lista de recomendaciones dirigidas a los colegios que deseen implementar estrategias de *employer branding* digital y potenciar su comunicación interna.

2. Estado de la cuestión

El sistema educativo comprende tres etapas obligatorias: infantil, primaria y secundaria. Cada una de ellas requiere rutas de acceso y perfiles profesionales distintos. Por tanto, también la comunicación interna y las estrategias de retención de talento deben ajustarse y personalizarse para dirigirse a este público heterogéneo.

2.1. LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROFESORADO DE EDUCACIÓN CONCERTADA

Según el informe elaborado por la Fundación SM sobre la situación del profesorado en España (2023), un tercio de los docentes de nuestro país experimenta falta de ilusión, pérdida de interés y agotamiento físico y mental, y ha perdido la ilusión por su profesión. En los últimos tiempos, los profesores y colegios de enseñanza concertada en España han expresado diversas inquietudes y desafíos que afectan a su desempeño diario. Estos incluyen la creciente presión para cumplir con requisitos legales y formativos más rigurosos, la falta de disciplina y la pérdida de autoridad en las aulas, el aumento de la burocracia y la carga de trabajo, así como la insuficiente remuneración económica. Por un lado, los colegios atraviesan dificultades y, por otro, «aumentan las expectativas depositadas en el profesorado» (p. 5).



Dentro de los tres perfiles docentes que existen (infantil, primaria y secundaria), requiere una mención especial el perfil de los profesores de secundaria, ya que constituyen un grupo especial debido a su proceso de acceso a la enseñanza y a su formación, en su mayoría adquirida «por ensayo y error» (Esteve, 2001). A menudo, provienen de otros campos y se incorporan a la docencia después de completar un máster y realizar prácticas en centros educativos, motivados por su vocación de enseñar. Sin embargo, estas diferencias en su formación y experiencia pueden influir en sus expectativas laborales y en la percepción del trabajo, lo que destaca la importancia de la comunicación interna para motivarlos, implicarlos y retener su talento (Arroyo y Yus, 2007). Además, los profesores de secundaria enfrentan niveles significativos de estrés debido a las características del alumnado adolescente (Esteve, 2001), lo que puede llevar a la aparición del «síndrome del quemado» (Longas *et al.*, 2012). Según datos de la Comunidad de Madrid, la mayoría de estos profesores son jóvenes, con menos de cuarenta años, «lo que los convierte en una de las plantillas más jóvenes de España» (CAM, 2022, p. 72).

Actualmente, los profesores deben tener un nivel alto de inglés para impartir docencia (pues la mayor parte de los colegios concertados son bilingües). Además, deben recibir formación continua en pedagogía, relaciones psicosociales, competencia digital, uso y aplicación eficaz de metodologías activas combinadas con el uso de la tecnología en el aula. También tienen que saber atender correctamente a la diversidad y a los alumnos con necesidades educativas especiales. Sin embargo, «la falta de tiempo representa el mayor impedimento para alcanzar esta mejora profesional» (Fundación SM, 2023, p. 6).

Por otro lado, según el mismo informe de la Fundación SM (2023), en los últimos años se ha producido un aumento significativo de los problemas de salud mental en los niños y ado-

lescentes, y de los problemas de convivencia y falta de disciplina en el aula. Los profesores manifiestan sentirse menos respaldados y con menos autoridad que hace años.

Junto a esta realidad, existe una brecha salarial muy significativa entre lo que perciben los profesores de la enseñanza pública y los de la concertada. También hay diferencia en el número de horas que se considera jornada completa en una tipología de centros y en otra, siendo muchas menos horas lectivas en la pública, provocando la fuga de talentos de la privada-concertada a la pública (FSIE, 2024).

Por último, el descenso de la natalidad influye también a este nivel, provocando una falta de relevo generacional. Los docentes mayores se jubilan y no hay suficientes jóvenes que suplan sus puestos. Esto se traduce, desde el punto de vista de los centros educativos concertados, en una falta de talento y de profesorado bien preparado, que se identifique con su proyecto educativo y sus valores, que esté dispuesto a trabajar más por menos dinero, a hacer frente a los problemas diarios del aula, y que cumpla todos los requisitos legales.

2.2. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Los líderes empresariales han reconocido que los empleados son los principales portavoces de la marca y, como tales, merecen una atención especial dentro de la estrategia de comunicación (Corporate Excellence, 2018).

La pandemia de la COVID-19 reforzó esta idea al hacer que la atención a los empleados y al público interno se volviera una prioridad fundamental (Soler-Sanchís, 2025; Guerrero *et al.*, 2022). En este contexto, la necesidad de información se intensificó, abarcando desde protocolos de seguridad hasta orientación sobre teletrabajo y cuidado de la salud. Además, se buscó mantener un sentido de comunidad y pertenencia entre los trabajadores, preservando los lazos y objetivos que los unen como parte de una misma familia laboral (Ruiz-Torres, 2021).

Existen pocos estudios científicos acerca de cómo se lleva a cabo la comunicación interna en los centros escolares de educación obligatoria. Sin embargo, pueden extrapolarse los principios que se aplican a la empresa y a otras organizaciones.

Jáuregui (2006) asegura que «la percepción de los profesionales de su propio lugar de trabajo pasa por el impulso de los flujos comunicativos e informativos en los diferentes ámbitos del funcionamiento del centro (pedagógico, economía y administración, política de recursos humanos, servicios extraescolares...)» (p. 57).

Tal y como recoge De Julián-Latorre (2023), expertos, docentes y directivos han destacado que la comunicación interna es una de las áreas clave que los centros educativos concertados deben abordar. Al igual que en el mundo empresarial, los empleados buscan este tipo de comunicación, y los departamentos de recursos humanos y los directores de colegios son conscientes de la importancia de cultivar relaciones positivas con su personal para mantener alta su motivación, fomentar un sentido de pertenencia y, como resultado, construir una reputación sólida. Esto implica que los empleados actúen como embajadores del colegio, reflejando sus valores e ideales, y contribuyendo a un ambiente laboral favorable, que a su vez influye en la calidad de la enseñanza, lo que finalmente se traduce en la satisfacción de las familias y los alumnos con la institución educativa.

El mismo estudio recoge unas declaraciones del experto en educación Luis Fontán en las que recuerda que:



el lugar que se le da al profesorado revela cómo se entiende el colegio. Se suele invertir mucho en promoción y en marketing para atraer a nuevos públicos, y se descuida el público interno, cuando lo que más piden los padres es un buen profesorado que esté contento. Y los profesores son lo que recuerdan los alumnos. Los profesores son la mejor herramienta del marketing de un colegio, pero no hay que pedirles que vendan, solo hay que pedirles que hagan bien su trabajo y, para ello, hay que ponerles las mejores condiciones (Fontán, L., 2022, en De Julián-Latorre, 2023, p. 118).

Según Landín y Sánchez (2016), los docentes han sido dejados a su suerte en cuanto a enfrentar los desafíos del aula, sin tener oportunidades de diálogo y colaboración para compartir y reflexionar sobre sus experiencias de manera colegiada. Espinoza (2021), en su investigación sobre la comunicación interna y el trabajo colaborativo de los docentes de secundaria en una institución educativa, concluye que la implementación de una comunicación interna efectiva es necesaria y urgente para mejorar el trabajo en equipo de los profesores, lo que a su vez beneficiará a toda la organización.

2.3. EL *EMPLOYER BRANDING* APLICADO A LOS COLEGIOS CONCERTADOS

En los últimos años, muchas empresas han empezado a poner en marcha estrategias de *employer branding* o de construcción de una marca empleadora. Se trata de diferenciarse de la competencia aplicando acciones de comunicación y *marketing* al ámbito laboral, para atraer a profesionales con talento (Frye *et al.*, 2020).



El término fue acuñado por los investigadores Ambler y Barrow (1996) y comenzó a tomar fuerza en Estados Unidos a finales de los años 80, como respuesta a la escasez de jóvenes trabajadores cualificados, y engloba cuatro ámbitos de actuación: «los valores, las ventajas, el sentimiento de pertenencia y la comunicación interna» (Blasco y Rodríguez, 2014, p. 39). Existen distintos tipos de *branding*, y algunos autores diferencian entre el interno y el externo (Mandhanya y Shah, 2010). En este estudio se parte del enfoque interno o *inside out*, que consiste en mejorar la marca empleadora, en este caso del colegio. Para ello, se utilizan las buenas experiencias y la satisfacción de los profesores de tal forma que actúan como embajadores de marca (Enrique y De la Guardia, 2017). Para construir esa marca empleadora, por tanto, es necesario trabajar la comunicación interna y conseguir que los trabajadores estén satisfechos y hablen bien del colegio.

Según Caballero y López-Cárdenas (2020), las ventajas que reporta el *employer branding* son: mejora de la reputación corporativa, aumento de la motivación y del compromiso de los trabajadores, aumento de la fidelidad y disminución de la rotación de personal, diferencia de la competencia, y consigue que la organización que la aplica se convierta en la preferida para trabajar.

Si ponemos el foco, de nuevo, en la dificultad de encontrar y, sobre todo, de retener talento por parte de los colegios concertados, por los motivos ya explicados con anterioridad, el *employer branding* se presenta como una solución efectiva para abordar la escasez de talento, evitar la fuga de profesionales cualificados y diferenciarse de otros colegios.

No se ha encontrado ningún estudio que haga referencia al *employer branding* en la educación. Tan solo De Julián-Latorre (2023) recoge en su investigación cómo los colegios

concertados no son conocedores de estas estrategias y reconocen que la comunicación interna es la gran asignatura pendiente. «Falta poner más énfasis y recursos en valorar y cuidar a los trabajadores, especialmente el profesorado, ofreciéndoles posibilidades de crecimiento personal y laboral que les haga sentirse parte fundamental del colegio y realizados a nivel profesional» (p. 320).

El mismo estudio ha observado cómo, aunque el profesorado desempeña un papel fundamental en la comunidad escolar, son muy pocos los colegios que muestran en sus sitios web y redes sociales el trabajo diario de los docentes, su dedicación y su preparación. También propone incluir dentro del plan de comunicación anual de los colegios, la comunicación interna, con acciones concretas que vayan enfocadas a atraer profesorado preparado que esté alineado con el centro, y a mantener a los que ya trabajan con ellos consiguiendo que se conviertan en los mejores embajadores de la marca.

Por último, desde la perspectiva opuesta, encontramos una corriente en torno a la educocomunicación, donde se promueve la formación de los estudiantes en relación con los medios de comunicación. A la vez se promueve el impulsar el estudio conjunto de ambas disciplinas: educación y comunicación, con el fin de generar un diálogo reflexivo y crítico sobre las innovaciones tecnológicas, herramientas y enfoques metodológicos en el entorno educativo (Musicco *et al.*, 2023).

2.4. EL USO DE LAS REDES SOCIALES PARA GENERAR UNA MARCA EMPLEADORA Y COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN INTERNA



Aunque el concepto *employer branding* es todavía desconocido por muchas empresas y organizaciones, otras ya han dado el salto a su aplicación en el entorno digital. En la *Guía suprema del employer branding digital*, Gimeno (2016) estableció que los puntos clave para llevar a cabo una implantación exitosa de estas estrategias son: ser transparente y real, brindar importancia al talento, dar voz a los empleados, involucrar a toda la empresa y usar las redes sociales.

Adalid (2020) sostiene que, para que las organizaciones se mantengan competitivas y logren atraer a los mejores talentos, tanto estas como sus empleados deben invertir esfuerzos sustanciales en su presencia en redes sociales y en la gestión de la información que comparten en línea. En este sentido, resulta fundamental atender y fortalecer la percepción que el talento que se quiere atraer tiene de la organización, sin limitarse exclusivamente a la imagen proyectada hacia los clientes potenciales (en el caso de los colegios concertados, las familias).

En los últimos años se ha popularizado el uso de las redes sociales, y los centros educativos no han sido ajenos a esta digitalización. Casi todos los centros concertados han creado cuentas corporativas, pero sin una estrategia de comunicación detrás, ni unos objetivos claros (De Julián-Latorre, 2023). Su uso se reduce a utilizarlas como herramienta de comunicación externa y como mero tablón de anuncios, donde no se fomenta la bidireccionalidad de los mensajes, ni se invita al diálogo con los públicos. Tampoco se utilizan en beneficio de la comunicación interna del centro a pesar de que autores como Álvarez-Álvarez y Pulido-Álvarez (2022) las consideran una herramienta idónea para crear vínculos entre los

miembros del colegio, fomentar el sentimiento de pertenencia, involucrar a todos los públicos internos y crear vínculos entre ellos, etc.

A todas ellas habría que añadir una última ventaja: abren la posibilidad de mostrar la labor docente, el perfil de su profesorado, cómo se trabaja en su colegio, qué pueden ofrecer desde el punto de vista del empleo, mejoran las relaciones internas y el reconocimiento de sus empleados, etc. Es decir, son una ventana abierta a trabajar el *employer branding* de la mano de los profesionales de comunicación, *marketing* y recursos humanos y como herramienta de comunicación interna (Adalid, 2020).

3. Metodología y desarrollo de la investigación

Este estudio exploratorio ha comprendido dos etapas: una fase inicial teórica, en la que se ha examinado el estado actual del tema mediante una revisión de la literatura científica y estudios previos, seguida de una segunda fase empírica, o trabajo de campo, donde se ha aplicado la técnica de análisis de contenido. Se considera que es la técnica más idónea para alcanzar los objetivos de investigación al ser flexible y capaz de «adaptarse a fenómenos muy diversos» (Barredo, 2015, p. 28). En la fase inicial, la selección de la literatura se ha realizado a partir de las variables del estudio, la comunicación interna, el *employer branding*, las redes sociales y el sector educativo.

Respecto al análisis de contenido, son muchos los autores que han escrito y teorizado sobre esta técnica tan utilizada en investigaciones de comunicación y ciencias sociales (Weber, 1985; Bardin, 1996; Holsti, 1969; Krippendorff, 1990), ya que permiten definir de manera objetiva y sistemática el objeto de estudio (Berelson, 1952). Abela (2002) explica que el análisis de contenido es una técnica de interpretación de textos «ya sean escritos, grabados, pintados, filmados..., u otra forma diferente donde puedan existir toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos, vídeos...» (p. 2). Podrían añadirse en esta lista las redes sociales, que son fuente de textos en distintos formatos. Según el autor, estos materiales contienen información que, cuando se lee e interpreta correctamente, nos proporciona conocimiento sobre diferentes aspectos sociales.

Para determinar la muestra se ha tenido en cuenta la propuesta de Solano-Altaba y de Julián-Latorre (2020) donde establecen y justifican los criterios de selección de una muestra representativa de colegios concertados en Madrid.

También se han tenido en cuenta las recomendaciones de Krippendorff (1990) en cuanto al tamaño de la muestra, que asegura que no existe una solución establecida y propone dividir «aleatoriamente a una muestra en dos partes de igual tamaño; si cada una de las partes permite extraer las mismas conclusiones estadísticas, dentro del mismo nivel de confianza, puede aceptarse que la muestra total tiene un tamaño adecuado» (p. 101).

Aunque dicha investigación se centra en la capital de España, se considera suficientemente representativa y extrapolable al resto de centros del país, ya que Madrid es la comunidad autónoma que mayor apuesta e inversión ha hecho por la educación concertada y, por tanto, cuenta con un mayor número de centros. Además, la gran mayoría de las instituciones educativas que disponen de colegios por todo el país, tienen centros en la capital (Solano-Altaba y de Julián-Latorre, 2020).



Por tanto, el universo del estudio son los colegios concertados de Madrid capital, y la muestra la constituyen 25 centros educativos concertados que están dentro de los 21 distritos que forman el Área Territorial de Madrid Capital y que cuentan con todas las etapas educativas obligatorias: infantil, primaria y secundaria. Se han seleccionado mediante un muestreo probabilístico aleatorio estratificado. Los estratos están divididos por instituciones educativas, antigüedad del centro, número de alumnos, presencia nacional e internacional y distrito. De esta forma, en la muestra se encuentran representadas todas las tipologías de colegios privados sostenidos con fondos públicos de Madrid.

El análisis de contenido se ha llevado a cabo sobre cuentas de X y LinkedIn de los 25 colegios de la muestra. La comunicación estudiada son todos los mensajes publicados durante un curso académico completo, el 2022/2023 (desde el 1 de septiembre de 2022 hasta el 30 de junio de 2023).

Para Adalid (2020), las redes sociales más utilizadas para la selección de talento y en las que debería centrar sus esfuerzos de *employer branding* un centro educativo son: «LinkedIn, Xing, Twitter y Facebook» (p. 237). De Julián-Latorre (2024) asegura en su estudio que las redes sociales en las que tienen cuenta y que utilizan la mayoría de los colegios concertados son: Facebook, Instagram, X y LinkedIn y, en menor medida, Tik-Tok. Cruzando la información de ambos estudios y confirmando este dato con otros autores (por ejemplo, Costa-Sánchez y Corbacho-Valencia, 2023), se considera que el análisis de contenido idóneo está en usar las dos redes en las que coinciden: X (antiguo Twitter) y LinkedIn, al ser las que los colegios tienen, y las recomendadas para generar y cuidar la marca empleadora.

Las direcciones a las redes sociales se han buscado desde las páginas web corporativas de cada colegio, para poder comprobar también cómo de visibles están los enlaces en las páginas web.

Para la creación del sistema de categorías y ficha de análisis, en primer lugar se ha dividido el objeto de estudio en cinco categorías. La categorización, según Cabrera (2013), «representa los niveles donde serán caracterizadas y clasificadas las unidades de análisis» (p. 76).

Después se ha diseñado una ficha de análisis *ad hoc* al no existir investigaciones previas en este aspecto que puedan servir de base para el estudio, con su correspondiente libro de códigos. Antes de aplicar la ficha a los 25 colegios, se ha hecho un pretest con dos distintos para acabar de concretar bien los parámetros que se iban a medir. Una vez hechas las modificaciones oportunas, se ha cerrado la ficha definitiva que puede verse de forma resumida en la tabla 1.

La investigación se ha llevado a cabo durante el mes febrero del año 2024 y la ficha se ha aplicado a cada uno de los 25 colegios a través de un cuestionario de Google Forms, una ficha para X y otra para LinkedIn. Los datos han sido volcados, posteriormente, a una hoja de cálculo de Microsoft Excel para su análisis. La extracción de resultados se ha realizado de forma manual.

En paralelo a la aplicación de las fichas de análisis, se han copiado en un documento todos los mensajes que hacen referencia al profesorado para poder analizar el lenguaje utilizado, el tono, si hay palabras que se suelen repetir y los principales *hashtags* que acompañan a esos textos.



Tabla 1. Ficha de análisis de contenido

Variables	Categoría
Presencia de redes sociales	Presencia de enlaces a redes sociales en la web del colegio
	Número de seguidores
	Año de creación de la red social
	Número de <i>post</i> y de entradas en el curso académico
Diseño de portadas y descripciones	Si hay referencia al trabajo en el centro y a los beneficios de los trabajadores
Tipo de mensajes	Texto
	Imagen
	Vídeo
	Texto + imagen
	Texto + imagen + vídeo
	Enlaces a noticias externas
	Texto + imagen + vídeo + enlaces externos
Profesorado	Número de <i>post</i> que hablan del profesorado
	Muestra cómo trabaja el profesorado
	Muestra la preparación del profesorado
	Muestra beneficios sociales al profesorado
	Tienen publicaciones sobre empleos
Trabajo en el centro	Muestra el lugar de trabajo
	Muestra aspectos de la cultura corporativa
Bidireccionalidad	Solo envían mensajes
	Comparten y repostean mensajes de sus profesores o de terceros que hablan de sus profesores
	Responden e interactúan con sus públicos

Fuente: elaboración propia.

4. Resultados de investigación

A continuación, se presentan los principales hallazgos de la investigación, organizados mediante la ficha de análisis para facilitar su interpretación (tabla 2). Los resultados de ambas redes sociales se han unificado, ya que se ha observado que no adaptan los mensajes y re-



plican las mismas publicaciones en ambas plataformas cuando disponen de las dos. En otros casos, los colegios analizados cuentan únicamente con una de ellas.

Tabla 2. Resultados de la investigación

Variable	Categoría	Resultados
Presencia de redes sociales	Presencia de enlaces a redes sociales en la web del colegio	El 25 % de los colegios no exhiben de manera visible sus redes sociales en sus sitios web, lo que dificulta su localización por parte de los usuarios, mientras que un 8 % dirige a enlaces inactivos. El resto presentan sus redes sociales en un lugar accesible y con enlaces funcionales, lo que facilita su acceso y visibilidad.
	N.º de seguidores	Se observa una amplia variabilidad, desde 190 hasta 5583 seguidores, con una media aproximada de 1000 por colegio.
	Año de creación de la red social	Todos los colegios comenzaron a utilizar las redes sociales entre los años 2011 y 2019.
	N.º de <i>post</i> y de entradas en el curso académico	Varía significativamente, desde 2 hasta 449, con un promedio de aproximadamente 136 publicaciones por colegio. Se han contabilizado 3410 publicaciones totales realizadas por los 25 colegios en un año académico.
Diseño de portadas y descripciones	Hacen referencia al trabajo en el centro y a los beneficios de los trabajadores	• Ningún centro incluye información sobre el profesorado o sobre el centro como un lugar de trabajo y desarrollo profesionalmente. • La mayoría incluye la orden o institución a la que pertenece el colegio, los años de funcionamiento, las etapas educativas y datos de contacto. Solo tres colegios incluyen un eslogan o lema.
Tipos de mensajes	Texto	La mayoría de los mensajes publicados son de texto e imagen (fotografía o infografía), seguidos de enlaces a noticias externas y, en tercer lugar, texto con imagen y vídeo.
Profesorado	N.º de <i>post</i> que hablan del profesorado	Solo 32 están dedicadas al profesorado. Los <i>hashtags</i> más comunes en las publicaciones dedicadas al profesorado son: <i>#formación</i> , <i>#innovación</i> y <i>#vocación</i> .
	Muestra cómo trabaja el profesorado	Un 72,7 % de los colegios no muestra el trabajo de sus profesores. Aquellos que lo hacen, lo muestran de manera limitada y con pocas publicaciones.
	Muestra la preparación del profesorado	Un 90,9 % de los colegios no proporciona información sobre la preparación del profesorado, sus estudios, experiencia y cómo aplican esto en su enseñanza diaria.
	Muestra beneficios sociales al profesorado	Ningún colegio muestra si da beneficios sociales a sus profesores o hace algún tipo de acción de responsabilidad social corporativa hacia ellos.

(Continúa)



Tabla 2. Resultados de la investigación (Cont.)

Variable	Categoría	Resultados
Profesorado	Tienen publicaciones sobre empleos	No se han encontrado en X, pero sí en LinkedIn. Sin embargo, únicamente 8 de los 25 colegios analizados disponen de una cuenta en LinkedIn. Dentro de este grupo reducido, dos instituciones no hacen uso activo de la plataforma, mientras que solo otras dos publican ofertas de empleo, además de contenido relacionado con el profesorado y noticias de orientación. Asimismo, se ha observado que las cuentas de LinkedIn que incluyen ofertas de empleo registran un mayor número de seguidores en comparación con aquellas que no lo hacen.
Trabajo en el centro	Muestra el lugar de trabajo	El 95,5 % de los centros no enseña cómo es el colegio como lugar de trabajo, sala de profesores, aulas, espacios comunes, etc., desde el punto de vista del profesorado. Solo lo hacen desde el punto de vista de las instalaciones que el centro ofrece a sus alumnos.
	Muestra aspectos de la cultura corporativa	Un 68,2 % de los centros no muestran en sus mensajes aspectos de su cultura corporativa, de su forma de ser, de lo que un profesor puede encontrarse si trabaja en ese colegio. Los que sí lo hacen, es de forma muy superficial.
	Imagen	La mayoría de los mensajes publicados son de texto e imagen (fotografía o infografía), seguidos de enlaces a noticias externas y, en tercer lugar, texto con imagen y vídeo.
	Vídeo	
	Texto + imagen	
	Texto + imagen + vídeo	
	Enlaces a noticias externas	
	Texto + imagen + vídeo + enlaces externos	
Bidireccionalidad	Solo envían mensajes	Todos los colegios analizados utilizan sus redes como tablón de anuncios, es decir, no buscan y promueven la participación, sino solo en envío unidireccional de información.

(Continúa)



Tabla 2. Resultados de la investigación (Cont.)

Variable	Categoría	Resultados
Bidireccionalidad	Comparten y repostean mensajes de sus profesores o de terceros que hablan de sus profesores	Un 86,4 % de los centros educativos no comparte publicaciones realizadas por sus profesores o sobre ellos. Solo se ha encontrado un colegio que ha destacado logros personales o profesionales de sus docentes y ha compartido publicaciones de su profesorado.
	Responden e interactúan con sus públicos	Ningún colegio interactúa con sus públicos, ni hay bidireccionalidad con los usuarios.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla 2, de las 3410 publicaciones realizadas por 25 colegios a lo largo de un año académico, tan solo 32 **están** dirigidas específicamente al profesorado. Analizando con más detenimiento esas 32 entradas, se ha examinado que los *hashtags* más comunes en las publicaciones dedicadas al profesorado son: #formación, #innovación y #vocación. Las palabras que más se repiten son, de mayor a menor presencia: formación (18 veces), competencia digital (7 veces), ilusión (6 veces), visitas pedagógicas (6 veces), vocación (5 veces), compartir (4 veces), orgullo de equipo docente (2 veces).

Por último, si se agrupan los 32 *post* por temáticas, se han encontrado dos publicaciones dedicadas a profesores que se jubilan, dos sobre logros profesionales de docentes y una sobre profesores de nueva incorporación. El resto versa sobre la formación proporcionada por el colegio a sus profesores, coordinadores de etapa o directivos.



5. Discusión y conclusiones

El análisis de las prácticas de comunicación en redes sociales de los colegios concertados revela hallazgos clave que tienen implicaciones tanto teóricas como prácticas para la atracción de talento docente.

Desde una perspectiva teórica, los resultados evidencian la falta de adopción de estrategias de *employer branding* en el sector educativo, a diferencia de lo observado en el ámbito empresarial. Estudios previos, como el de Backhaus y Tikoo (2004), han demostrado que una estrategia efectiva de *employer branding* no solo fortalece la identidad corporativa, sino que también influye en la motivación y retención del personal. Sin embargo, en el caso de los colegios concertados, se observa una brecha significativa en la aplicación de estos principios, lo que sugiere la necesidad de adaptar modelos empresariales de gestión del talento al contexto educativo.

A nivel práctico, los hallazgos indican que la comunicación digital de los colegios concertados se centra en la difusión de información institucional y promocional, sin una estrategia clara para atraer y fidelizar talento docente. La escasa presencia de estos centros en LinkedIn, plataforma clave en la búsqueda de empleo, y la ausencia de contenidos que resal-

ten el rol del profesorado, refuerzan la idea de una gestión comunicativa centrada en la capacitación de alumnado, dejando de lado la valorización del personal interno. Esto contrasta con investigaciones previas que destacan el impacto positivo de una comunicación bidireccional y centrada en las personas para fortalecer la identidad organizacional (Edwards, 2010).

Además, la falta de interacción con la comunidad educativa en redes sociales y la ausencia de un reconocimiento explícito del profesorado en los mensajes institucionales pueden repercutir negativamente en la percepción de los colegios como entornos laborales atractivos. Este aspecto es especialmente relevante si se considera que la satisfacción y el compromiso laboral del profesorado están vinculados a la percepción de reconocimiento y apoyo institucional (Kremer y Hofman, 2019).

Por otro lado, la omisión de referencias a los docentes en las descripciones institucionales y la limitada presencia de testimonios o historias personales sobre la experiencia laboral en estos centros reflejan una oportunidad desaprovechada para proyectar una cultura organizacional atractiva. En este sentido, utilizar estrategias que incluyan contenido centrado en el profesorado, como entrevistas, videos testimoniales y publicaciones que resalten su labor, podría contribuir a mejorar la percepción externa de los colegios como empleadores.

Por último, las implicaciones prácticas de estos hallazgos subrayan la necesidad de capacitar a los equipos directivos en estrategias de comunicación corporativa y gestión del talento. La incorporación de buenas prácticas en *employer branding* no solo favorecería la atracción y retención de profesionales altamente cualificados, sino que también fortalecería la cohesión de los distintos públicos internos, especialmente del profesorado, de los colegios concertados.

El análisis realizado revela que, a lo largo de un año académico, solo se han encontrado 32 publicaciones dedicadas al profesorado en los 25 colegios analizados. Este hallazgo pone de manifiesto la falta de reconocimiento del papel docente en la comunicación institucional de los centros educativos. Es fundamental que las instituciones adopten estrategias que visibilicen los logros, contribuciones y desarrollo profesional del profesorado, no solo para fortalecer la comunidad educativa y mejorar la reputación institucional, sino también para favorecer la retención y atracción de talento mediante estrategias de *employer branding*.

Entre las principales conclusiones extraídas destacan las siguientes:

- No existen estrategias de *employer branding*. Los colegios no implementan estrategias de *employer branding* digital ni utilizan sus redes sociales para construir una marca empleadora sólida.
- Infrautilización de la red social profesional LinkedIn. La mayoría de los colegios carecen de una cuenta en LinkedIn, y aquellos que sí la tienen la emplean de manera similar a otras redes sociales.
- El centro como protagonista. La comunicación institucional en redes se centra en la promoción del centro y la atracción de familias, sin incluir referencias al profesorado, ofertas de empleo ni información sobre el ambiente laboral o beneficios para los empleados.
- La formación como atributo del profesorado. Solo una mínima parte de los mensajes publicados hacen referencia al profesorado, y cuando lo hacen, se enfocan en su formación para mejorar la calidad educativa. Son escasas las publicaciones que recono-



cen sus logros académicos o personales, y no se abordan aspectos clave como métodos de trabajo, organización interna, ambiente laboral o actividades de integración.

- Contenido basado en hitos. La actividad en redes sociales se concentra en el inicio del curso escolar, especialmente en septiembre, y en fechas conmemorativas como el Día Mundial del Docente. Los *hashtags* más utilizados son #formación, #innovación y #vocación, mientras que los términos más recurrentes en los mensajes incluyen «formación», «competencia digital», «ilusión» y «visitas pedagógicas».

Los resultados evidencian una oportunidad de mejora en la gestión de la comunicación interna, con el fin de potenciar la captación y retención del talento docente.

6. Futuras líneas de investigación y propuestas

La escasez de referencias anima a continuar la investigación en esta área. Por otro lado, se propone continuar ampliando la zona geográfica a toda España, así como a otro tipo de colegios, tanto privados como públicos, si bien habría que considerar la variable de la gestión. Por último, se propone analizar la opinión tanto de los gerentes como de los empleados, para contrastar los resultados del análisis de contenido.

A pesar de la activa presencia de los colegios en redes sociales, existe una clara ausencia de reconocimiento y valoración del profesorado, así como de transparencia sobre las condiciones laborales y la cultura organizacional. Para abordar esta problemática y traducir los hallazgos en acciones concretas, se proponen las siguientes recomendaciones dirigidas a los directivos de los centros educativos:

- Construcción de una marca empleadora: utilizar las redes sociales para destacar la calidad del profesorado, el ambiente laboral y las iniciativas de *team building*, comunicando los beneficios y oportunidades que el colegio ofrece a sus docentes.
- Enfoque en la perspectiva del profesorado: aprovechar las descripciones y portadas de redes sociales para resaltar el rol de los docentes, en lugar de centrarse exclusivamente en la oferta educativa para familias y alumnos.
- Apoyo y visibilidad a los docentes: difundir de manera constante información sobre la cultura corporativa, los valores institucionales y las experiencias docentes.
- Historias de éxito y testimonios: compartir casos inspiradores de docentes que han crecido profesionalmente gracias al apoyo y la formación recibida en el colegio.
- Coherencia y transparencia: asegurar que la percepción del profesorado y su experiencia en el centro sean reflejadas fielmente en la comunicación en redes sociales.
- Oportunidades de formación y desarrollo: visibilizar los programas de capacitación y bienestar docente, enfatizando el compromiso del colegio con su crecimiento profesional.
- Reconocimiento público del trabajo docente: utilizar redes sociales para visibilizar iniciativas, metodologías y actividades del aula, destacando el esfuerzo diario del profesorado.
- Mentoría y acompañamiento: implementar programas de mentoría para docentes de nueva incorporación y comunicarlos en redes para atraer talento.



Estas medidas deben implementarse mediante una comunicación interna profesional, planificada y estratégica que integre el *branding* interno y sitúe al profesorado en el centro de la estrategia institucional.

El propósito fundamental es consolidar un entorno laboral óptimo, velar por el bienestar docente y garantizar que el colegio se convierta en un espacio propicio para el desarrollo profesional y la realización vocacional. Más allá de una mera estrategia de imagen, estas acciones responden a principios éticos y morales, generando un impacto positivo tanto en la comunidad educativa como en la captación y retención de talento docente. Como resultado, los colegios fortalecerán su reputación institucional y su capacidad de atraer familias y alumnos, garantizando así su sostenibilidad y excelencia educativa.

7. Referencias

- Abela, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. *Academia*. [Archivo PDF]. <https://cutt.ly/gLOpiE9>
- Adalid, G. M. (2020). Employer branding digital y la atracción y retención de talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. *Revista internacional comparada: Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*. <https://bitly.ws/3eLuq>
- Ambler, T. y Barrow, S. (1996). «The Employer Brand», *Journal of Brand Management*, (4): 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arroyo, L. y Yus, M. (2007). *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*. ESIC Editorial.
- Álvarez-Álvarez, C., y Pulido-Álvarez, V. (2022). Uso de redes sociales por los centros de Educación Secundaria. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 11(1). art. 2. <https://doi.org/1021071/edmetic.v11i1.13237>
- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bardin, L. (1996). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal.
- Barredo Ibáñez, D. (2015). El análisis de contenido. Una introducción a la cuantificación de la realidad. *Revista San Gregorio*, 26-31. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i0.113>
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communications Research*. Free Press.
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., y Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>
- Caballero Pérez, M. I., y López-Cárdenas, S. (2020). La Importancia del Employer Branding. *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, (4), 97-114. <https://bitly.ws/3eLs2>
- Cabrera Ruiz, I (2013). El análisis de contenido en la investigación educativa: propuesta de fases y procedimientos para la etapa de evaluación de la información. *Pedagogía Universitaria*, 14(3). https://fama.us.es/permalink/34CBUA_US/18mroog/alma99133430205256
- Codina L. (2018). *Preguntas de investigación en tesis doctorales y trabajos académicos*. Universitat Pompeu Fabra. <http://hdl.handle.net/10230/35144>
- Comunidad de Madrid (2022). *Datos y cifras de la educación. 2022-2023*. <https://bitly.ws/3eBhY>
- Corporate Excellence. (2018). *La comunicación corporativa hoy, en el marco de un entorno mucho más complejo, cambiante y global*. <https://cutt.ly/KLOx1Xj>



- Costa-Sánchez, C. y Corbacho-Valencia, J. M. (2023). LinkedIn para seleccionar y captar talento. *Prisma Social: revista de investigación social*, págs. 187-221. <https://bitly.ws/3eLxo>
- De Julián-Latorre, P. (2023). *La gestión de la comunicación corporativa en los colegios concertados católicos o de inspiración católica en Madrid capital*. (Tesis doctoral). Universidad San Pablo CEU. Madrid. <http://hdl.handle.net/10637/14202>
- De Julián-Latorre, P. (2023). El uso de las redes sociales y la página web en los Colegios Concertados Católicos de Madrid. En *Internet al servicio de la modernidad en red. Colección Ciencias sociales en Abierto*. Peter Lang. <http://hdl.handle.net/10637/15697>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Enrique Jiménez, A. M. y De la Guardia Gascañana, C. (2017). Revisión del concepto de internal branding: la transmisión de la promesa de marca a los clientes por parte de los empleados. *Gráfica*, vol. 5, n.º 9, pp. 29-37, <https://raco.cat/index.php/Grafica/article/view/318580>
- Espinoza Goyena, R. A. (2021). *Comunicación interna y trabajo colegiado de los docentes de secundaria en la Institución Educativa*. [Tesis para maestría, Universidad César Vallejo de Lima] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/750>
- Esteve, J. M. (2001). El profesorado de secundaria. Hacia un nuevo perfil profesional para enfrentar los problemas de la educación contemporánea. *Revista Fuentes*, 3, 7-32. <https://dx.doi.org/10.12795/revistafuentes>
- Federación de Sindicatos Independientes de Educación (FSIE). (15 febrero, 2024). *Estudio sobre las diferencias entre los trabajadores de los centros educativos públicos y concertados*. <https://bitly.ws/3eLaa>
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C. y Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102-352. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Fundación SM (2023). *El profesorado en España 2023*. <https://bitly.ws/3foIL>
- Gimeno T. (2016). *La guía suprema del Employer Branding digital. Cómo perfeccionar tu estrategia de Employer Branding para atraer y fidelizar talento digital*. Talent Clue.
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J. y Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison-Wesley.
- Instituto Nacional de Estadística (2023). IDB37106 - *Fecundidad. Total Nacional (1997-2022)*. <https://www.ine.es/uc/EbiFk0cw>
- Jáuregui, P. A. (2006). Selección de centro, comunicación y concepto de calidad. *En-clave pedagógica*, 8. <https://bitly.ws/3foLH>
- Kremer, H., y Hofman, W. H. A. (2019). Teachers' professional identity work in a context of reduced teacher autonomy: Experiences of teachers in Dutch secondary education. *Teaching and Teacher Education*, 84, 205-214. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.05.001>
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica*. Paidós Comunicación.
- Landín, M. R. y Sánchez, S. I. T. (2016). El trabajo colegiado, un espacio para narrar las experiencias desde la práctica docente. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(11), 343-360. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21933/J.EDSC.2016.11.190>



- Lenguasco, D. L., y Ávalos, I. (2023). La mirada de un docente: reflexiones sobre la transformación de la Educación Secundaria Obligatoria. *Revista UNES. Universidad, Escuela y Sociedad*, (16), 157-170. <https://doi.org/https://doi.org/10.30827/unes.i16.28270168>
- Longas, J., Chamorro, A., Riera, J. y Cladellas, R. (2012). La incidencia del contexto interno docente en la aparición del Síndrome del Quemado por el trabajo en profesionales de la enseñanza. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 107-118. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2012a9>
- Martínez, L. M. (2013). Responsabilidad social y comunicación institucional en los centros educativos. *Derecom*, (14), 6. <https://cutt.ly/ux9uEAr>
- Musicco Nombela, D., Dominici, P., Sarasqueta, G., Gato, M. J., Silveira, M. J., y Díaz Cuesta, J. (2023). La nueva educación universitaria en línea: de lo emocional a la espectacularización. *Revista Latina De Comunicación Social*, (81), 508-538. <https://doi.org/10.4185/rlds-2023-1980>
- Quijano, A. G. y Palacios, L. F. Z. (2017). El estado de la comunicación institucional interna en las universidades de la Comunidad de Madrid: Estudio comparativo entre universidades públicas y privadas. *Derecom*, (23), 3. <http://www.derecom.com/derecom/>
- Rodríguez-Mantilla, J. M. y Ruiz-Lázaro, J. (2019). El clima social en centros educativos: percepción del profesorado de Educación Secundaria Obligatoria de la Comunidad de Madrid. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 231-250. <https://doi.org/10.6018/rie.37.1.320541>
- Ruiz Torres P. (2021). Covid-19: Teletrabajo en tiempos de pandemia. *Historia y Comunicación Social*, 26(Especial), 11-18. <https://doi.org/10.5209/hics.74237>
- Solano-Altaba, M. y de Julián-Latorre, P. (2020). Propuesta de metodología para el análisis de la comunicación corporativa en los centros educativos. En: David Caldevilla Domínguez (Ed.), *Bases para una docencia actualizada*, (pp. 409-421). Colección Comunica. Tirant lo Blanch. <http://hdl.handle.net/10637/14853>
- Soler-Sanchis, A., Gil-Saura, I., y Berenguer-Contri, G. (2025). Relación entre comunicación interna, responsabilidad social corporativa y bienestar laboral en empresas de servicios. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(29), 165-179. <https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.10>
- Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis*. Newbury Park, 2.ª ed.

