

***Employer branding* propuesta de valor al empleado en códigos éticos: estudio de caso**

1. Javier L. Crespo

Ph. D. en Psicología Social
Profesor, ESIC Business & Marketing School
Barcelona, España

Rol del autor: experimental

franciscojavier.lopez@esic.edu

<https://orcid.org/0000-0003-0157-0892>

2. Joan-Francesc Fondevila-Gascón

Ph. D. en Comunicación
Profesor titular, Universitat Ramon Llull
Barcelona, España

Rol del autor: experimental

joanfrancescfg@blanquerna.url.edu

<https://orcid.org/0000-0002-6587-939X>

3. Joaquín Marqués-Pascual

Ph. D. en Comunicación
Profesor agregado, EAE Business School,
CommResearch-EAE

Barcelona, España

Rol del autor: experimental

joaquin.marques@campus.eae.es

<https://orcid.org/0000-0002-7696-4661>

Resumen: La propuesta de valor para el empleado (PVE; en inglés *Employee Value Proposition* o EVP) ha adquirido en el área de dirección de personas una importancia inusitada en el contexto empresarial actual. Las estrategias de imagen de marca como buen lugar para trabajar están multiplicando sus acciones de comunicación para dar a conocer una experiencia del trabajo atractiva, llena de ventajas y beneficios, en concordancia con ciertos valores, y con la intención no solo de promover cierta ética en el trabajo, sino también de atraer y fidelizar el talento. Este trabajo analiza, mediante un análisis documental y de contenido temático, la PVE que las entidades del sector financiero, incluidas en el índice selectivo bursátil español, Ibex 35, promulgan a través de sus códigos éticos, en comparación con el global de sociedades cotizadas. Se constata que las entidades financieras integradas en el Ibex 35 tienen un grado de desarrollo alto, con respecto a la comunicación de una PVE a través de sus códigos éticos, ya que cumplen la mayor parte de categorías de esta, con similitudes y diferencias, y que promueven una imagen de buen lugar para trabajar a través de la afiliación y el desarrollo profesional principalmente.

Palabras clave: código ético, *employer branding*, finanzas, Ibex 35, propuesta de valor al empleado.

Citación sugerida: Crespo, J.L, Fondevila-Gascón, J-F., Marqués-Pascual, J. (2022) Employer branding y propuesta de valor al empleado en códigos éticos: estudio de caso. *Innovar*, 32(83). In press. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99886>

Clasificación JEL: E24, G21, G22.

Recibido: 22/06/2020 **Aprobado:** 04/05/2021 **Preprint:** 01/11/2021

Introducción

El objetivo principal del presente estudio es analizar la propuesta de valor al empleado (en adelante, PVE) que las entidades financieras españolas (por orden alfabético, Banco Sabadell, Banco Santander, Bankia, Bankinter, BBVA, Caixabank y Mapfre), dentro del Ibex 35 en el 2020, promulgan en sus códigos éticos y de conducta (en adelante, CE). Concretamente, se ahonda y se describen las categorías de la PVE de dichas entidades. También se analizan tendencias, semejanzas y diferencias. Por último, se categorizan dichas entidades en relación con el nivel de desarrollo de la PVE, cuyo análisis se compara con el resto de las empresas del selectivo español, para obtener una visión multisectorial.

Los CE de las organizaciones públicas y privadas, tanto del sector financiero en general como bancario en particular, han supuesto en este último decenio un impulso al desarrollo de la estrategia de responsabilidad social corporativa (en adelante, RSC) y a la vertiente ética y de transparencia enmarcada en la política de *compliance* (una regulación interna voluntaria adoptada para prevenir la comisión de actos ilícitos), que deben respetar las empresas y sus directivos (Ayuso, 2013; Corral & Elechiguerra, 2014).

La conexión de los CE con los valores de protección al medio ambiente, la igualdad de oportunidades, los derechos humanos y del trabajo y, sobre todo, el fomento de unas actuaciones responsables y éticas orientadas hacia los públicos interesados (*stakeholders*) han sido su principal razón de ser. Sin embargo, la función más externa de los CE, aquella que expone sus compromisos y expectativas sobre la organización hacia la sociedad en su conjunto en todos los valores aludidos, ha adquirido concretamente gran importancia respecto de la gestión de los recursos humanos (RR. HH.) y, en especial, en torno a la atracción, captación y fidelización del talento, lo que abarcaría todo el ciclo laboral y la denominada gestión del talento (*talent management*).

La propagación de una imagen corporativa positiva que transmita confianza al capital humano y que consiga convencer de que la entidad es un óptimo lugar para trabajar deviene, así, en uno de los objetivos de los CE. Si se consigue dicho objetivo, esta imagen se transforma en reputación corporativa. En la coyuntura actual de la cuarta revolución industrial (Figurska & Matuska, 2013) y, por ende, en la batalla por la atracción y fidelización del talento (Eisenberg et al., 2001; Elving et al., 2013), es necesario potenciar la transmisión de una óptima imagen como lugar para trabajar, un reclamo para el objetivo de ampliar el talento interno.

Muchos estudios sobre CE, tanto de organizaciones públicas como de privadas, se han dedicado a observar el posicionamiento ético desde ópticas como el *compliance*, la integridad institucional o el buen gobierno (Lizarraga Dallo, 1998; Ruiz & Araque, 2015; Pellicer, 2017, entre otros). Sin embargo, no se han encontrado trabajos que analicen los CE desde la perspectiva del *employer branding*. El planteamiento de esta investigación cubre así una necesidad específica orientada hacia

el ámbito de los RR. HH. La investigación se focaliza en los CE de importantes entidades españolas que cotizan en Bolsa.

Este conjunto de compañías seleccionadas, pertenecientes al índice Ibex 35, realizan una apuesta por establecer ciertos compromisos con sus *stakeholders*, constatado en sus códigos éticos (Ettredge et al., 2001; Gandía, 2008; Ayuso, Rodríguez & Ricart., 2006; Sharbatoghlie et al., 2013). En este sentido, es pertinente analizar la imagen como empleador (*employer branding*) de las empresas financieras seleccionadas, así como los elementos éticos que transmiten a los públicos que se desea atraer y fidelizar.

Códigos éticos y employer branding

El CE es un instrumento de política corporativa que define las responsabilidades de la organización y de sus directivos hacia sus *stakeholders* (Marqués-Pascual & Esteban, 2018), así como la conducta que la empresa espera de sus empleados (Kaptein & Wempe, 2002). Consumidores, inversores, empleados, sociedad y medio ambiente son los capítulos principales que se encuentran en estos.

En lo referente a empleados actuales y futuros, las organizaciones, a través de sus CE, han intentado proyectar una imagen acorde a los valores centrales en la sociedad actual, como es la protección del medio ambiente, el trabajo digno, la responsabilidad social corporativa (RSC), la igualdad o la diversidad. También se han alineado con lo que instituciones de reconocido prestigio, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Naciones Unidas, entre otras, promulgan en materia de trabajo, de derechos humanos y de salud laboral. Kaptein (2004) reconoce que existe suficiente evidencia como para entender que los temas con mayor prevalencia en los CE analizados en su trabajo conllevan mayor interés para las organizaciones y que más posibilidades tienen estos de ser reproducidos por otros nuevos CE de otras organizaciones.

El concepto de PVE es definido por diversos autores (Chapman et al., 2005; Minchington, 2005) como un conjunto de asociaciones y ofertas proporcionadas por una organización a sus públicos internos a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que estos aportan a la organización. La PVE se ha convertido en una herramienta para potenciar y recompensar el desempeño profesional y crear valor para la entidad. El conjunto de la oferta que establecen las empresas para captar y retener sus equipos está estructurado, según Zingheim y Schuster (2000), en torno a cuatro ámbitos que están directamente relacionados y ensamblados entre sí: i) el crecimiento individual, ii) un futuro convincente, iii) la retribución total y iv) un puesto de trabajo positivo.

Diversos estudios han medido esta relación positiva, una especie de *win-win*. Ambler y Barrow (1996), acuñadores del constructo, destacaron la influencia positiva en el rendimiento profesional de una fuerte marca empleadora. Berthon et al. (2005) observaron y analizaron el poder de atracción del empleador con prácticas de trabajo innovadoras, donde las compensaciones y beneficios no económicos, la seguridad del trabajo, junto a las oportunidades de desarrollo y promoción, así como la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades en un ambiente más humanitario y enfocado, eran los factores de mayor atracción. Heger (2007), por su parte, vinculó la PVE con los resultados comerciales, evidenciando su relación con un aumento del compromiso y una retención del talento. También Merz et al. (2009) destacaron el incremento de la retención de talento y la productividad a través del orgullo y satisfacción laboral que producía esta. La PVE se ha encontrado clave también como un impulsor de atracción, compromiso y retención (Jiménez & Avilés, 2013) y una menor rotación, sobre todo en puestos especializados (Fondevila-Gascón, 2013). En la misma línea, el informe *Trends in Global Employee Engagement*, de Aon Hewitt (2017), indica que la PVE es la segunda fuente de compromiso tras el reconocimiento y la compensación.

Otros autores, como Sánchez-Hernández y Grayson (2012), plantean la equiparación de la PVE al concepto de producto interno, que es utilizado por la doctrina específica sobre *marketing* interno (entre todos, Cooper & de Brentani, 1991; Lievens et al., 1999; Rafiq & Ahmed, 1993). En esta apuesta que hacen las empresas por potenciar el valor de sus empleados, suelen desarrollar diferentes tipos de beneficios sociales con diferentes orientaciones, como, por ejemplo, la incorporación (paquete de bienvenida), o bien dirigidos a la retención. En referencia al primero, se otorga una diversidad de seguros encaminados a la protección de riesgos o de cosas (vida, salud, asistencia, etc.) y ayudas varias (comida, guardería, móviles, etc.), mientras que en el segundo se centran más en formación complementaria, vehículo de empresa, *stock options*, pensiones, etc. (Buenadicha-Mateos et al., 2019).

Por otro lado, si se comparan los temas de los CE referidos a empleados, seguridad, salud y medioambiente de Kaptein (2004), y se relacionan en cinco categorías que engloban tanto los aspectos que valoran los empleados del trabajo y la organización, como las empresas para atraer y fidelizar a su capital humano (desarrollo profesional, afiliación, contenido del trabajo, compensación total y beneficios sociales), se puede establecer una comparativa que se muestra en la tabla 1 y que servirá para el ulterior análisis de los CE.

Tabla 1.

Comparativa teórica entre temas de Kaptein y la PVE.

Categorías encontradas por Kaptein	Categorías de la PVE
------------------------------------	----------------------

Fomentar/optimizar el desarrollo personal/crecimiento/uso de talentos (40%). Hacer el mejor uso posible de las habilidades, habilidades y conocimientos de cada persona (0,9%). Brindar oportunidades laborales estables y seguras (0,9%).	Desarrollo profesional: progreso/carrera, crecimiento personal, formación, seguridad del empleo.
Valorar la diversidad/igualdad de oportunidades (31%). Tratar a los empleados con dignidad/respeto (39%). Abstención del trabajo infantil (0,4%). Conforme a normas laborales sólidas (0,8%). Protección del medioambiente (56%). Seguridad, higiene, salud laboral y prevención de riesgos laborales – PRL (49%).	Afiliación: misión, valores, reputación corporativa y ranking, ambiente de trabajo, clima laboral positivo, sentimiento de comunidad y ciudadanía, y cultura institucional.
Ofrecer trabajo y trabajo productivo/responsable/desafiante/agradable/enriquecedor ambiente (23%).	Contenido del trabajo: variedad, retos, estructura, autonomía, <i>feedback</i> e impacto social del trabajo.
Ofrecer buenas/competitivas/excelentes condiciones de empleo/compensación (12%).	Compensación: salario, incentivos, reconocimiento eco, procesos de pago y transparencia.
Crear/habilitar/garantizar un equilibrio entre el trabajo y la vida privada (02%).	Beneficios sociales: salud, retiro, tiempo de trabajo, acuerdos y formación externa.

Nota. Entre paréntesis se dispone la prevalencia del tema que aparece en los CE del estudio de Kaptein (2004).

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la tabla 1, existe un alto grado de coincidencia entre las categorías de Kaptein (2004) y aquellas que definen la PVE. En lo que respecta a la banca y sus prácticas relacionadas para con sus RR. HH., se puede concluir que desde principios de siglo estas se han orientado a fortalecer la identificación del capital humano con los valores organizacionales, a través de la construcción de la cultura de empresa, así como al desarrollo y satisfacción del capital humano, como una estrategia para la productividad y la competitividad del banco (Quiñones Montoro & Supervielle Milburn, 2005).

En el sector asegurador, sin embargo, se ha pretendido combatir la baja atracción que como marca empleadora tiene este sector entre el objetivo de talento. Ello ha llevado a desarrollar una PVE caracterizada por alta estabilidad laboral, atractiva remuneración, potencial en formación y desarrollo, *flexitime* y conciliación, y cierto grado de igualdad de oportunidades para el empleo femenino (Martínez Ramallo & Sánchez Ruiz, 2018). Banca y sector asegurador han seguido caminos similares en el desarrollo de su marca empleadora y en su PVE. No obstante, en los últimos años la búsqueda de la implicación emocional o *engagement*, un grado mayor de la identificación con los valores y la satisfacción laboral están siendo el eje de gestión principal de las políticas de RR. HH. en

el sector (Ariza-Montes et al., 2013). Esto es así fundamentalmente por la relación del *engagement* con el rendimiento y la aportación al negocio (Carazo Muriel, 2015) y como respuesta a la crisis y consiguiente reestructuración bancaria de 2010 en adelante (González & García, 2011), que produjo un gran estrés, insatisfacción y altas tasas de desempleo entre los trabajadores del sector bancario español (Sánchez Hernández, 2013). Como resultado de estos antecedentes, la *employee experience* durante el ciclo laboral ha adquirido una relevancia inusitada, donde la *employer branding* y la PVE son ejes de gestión de personas fundamentales en el sector financiero (Capital Humano, 2018).

Metodología

El presente estudio analiza la PVE de las entidades financieras españolas del Ibex 35. Metodológicamente, se efectuó un análisis de contenido temático centrado en los tópicos teóricos de la PVE y sus relaciones con el ámbito significativo de RR. HH. o *people*. Además, siguiendo las recomendaciones de Ruiz (2009), concretamente se efectuó un análisis textual, centrando la mirada sobre el discurso como objeto de análisis y estudio de los códigos éticos. El aspecto de análisis contextual que recomienda dicho autor se aborda en el marco teórico anteriormente expuesto y el análisis psicosociológico en los resultados y discusión del análisis.

Procedimentalmente, se seleccionaron las empresas que a inicios de 2020 conformaban el Ibex 35. Se accedió a sus webs públicas para consultar sus CE. Con ellos, posteriormente se realizó el análisis de contenido temático mediante el *software* de análisis cualitativo Atlas.ti 8. Todas ellas tenían publicado su correspondiente CE, ya que es una obligación que impone la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) español a las empresas cotizadas.

La categorización del contenido estuvo orientada teóricamente por la literatura de *employer branding* y, concretamente, por la PVE. Tras la lectura y categorización de aquellos contenidos relacionados con los temas relacionados con la PVE, se revisaron las categorizaciones efectuadas y se consensuó inter-jueces el grado de ajuste del significado teórico al expuesto en los CE de las organizaciones financieras que componen el Ibex 35. Cada CE –y, por ende, cada entidad– fue analizado individualmente (tabla 2) por los tópicos de la PVE (beneficios, retribución, afiliación, contenido del trabajo y desarrollo profesional). A partir de ahí, se analizaron similitudes, diferencias, relaciones entre tópicos y entre organizaciones.

Tabla 2.

Cumplimiento de la PVE en el sector financiero español del Ibex 35 (2020).

Entidad bancaria	Beneficios sociales	Compensación	Afiliación	Contenido del trabajo	Desarrollo profesional
Banco Sabadell		Compensación global.	Ética corporativa.	RSC	Desarrollo, meritocracia, formación y desarrollo.
Banco Santander	Conciliación vida laboral y personal.	Compensación global.	Ética y valores de grupo.	RSC	Desarrollo, meritocracia, formación y desarrollo.
Bankia	Conciliación vida laboral y personal.		DD. HH., igualdad de oportunidades, clima laboral, respeto, relaciones profesionales positivas, valores corporativos, ética e integridad.	PRL, RSC.	Meritocracia, desarrollo personal.
Bankinter	Dirección por objetivos; trabajo a distancia y flexibilidad; conciliación vida laboral y personal.	Compensación global, retribución por objetivos y desempeño.	No discriminación, participación, clima laboral positivo, igualdad de oportunidades, entorno de trabajo libre, creativo e innovador. Valores, ética y responsabilidad.	PRL, RSC.	Promoción y carrera, formación y desempeño (F+D), meritocracia, evaluación del desempeño (EDD), planes de formación.
BBVA			No discriminación, protección medioambiente, clima laboral positivo, igualdad de oportunidades, calidad de <i>management</i> ; satisfacción personal, comunicación, integración personal, creatividad y toma de decisiones abierta, valores éticos, integridad.	PRL, trabajo en equipo, innovación.	Meritocracia, desarrollo profesional.

Caixabank	Conciliación vida laboral y personal.		Igualdad de oportunidades, no discriminación, respeto medioambiente, valores y principios éticos.	RSC, profesionalidad y trabajo en equipo.	
Mapfre	Organización saludable, conciliación.		Clima laboral positivo, igualdad de oportunidades, calidad de <i>management</i> , no discriminación, mediambiente, DD. HH.	PRL, bienestar, seguridad y salud, RSC, empleo digno.	Promoción y carrera, F+D.

Fuente: elaboración propia.

Borrador-Innovar

Se espera que las entidades bancarias utilicen sus CE como una forma más de transmitir su PVE al talento (Campoverde *et al.*, 2020); que esta propuesta esté más orientada a categorías de afiliación y a contenido de trabajo, factores relevantes desde la perspectiva del *engagement* y acordes al momento de la promoción de la implicación laboral del sector, y que por su potencial en recursos estén por encima de otros sectores en el desarrollo de la PVE. A raíz de todo ello, se plantean los siguientes objetivos de investigación:

- *Objetivo 1.* Analizar hasta qué punto las empresas financieras del Ibex 35 comunican su PVE en sus CE.
- *Objetivo 2.* Comparar el desarrollo de la PVE de las entidades financieras con las de otros sectores del Ibex 35.
- *Objetivo 3.* Analizar cuáles son las categorías de la PVE más desarrolladas por las entidades bancarias.

Resultados

En un análisis de enraizamiento por columnas (n.º de citas por código y categoría de PVE), se observa que beneficios sociales y compensación son las categorías menos prevalentes en los CE de las empresas del Ibex 35, mientras que la categoría de afiliación casi supone la mitad del enraizamiento con un 46,3% (tabla 3).

Tabla 3.

Enraizamiento por categorías de PVE en empresas del Ibex 35.

Categorías de PVE	Enraizamiento (n.º de citas por código en %)
Beneficios	4,6%
Compensación	1%
Afiliación	46,3%
Contenido del trabajo	25,9%
Desarrollo profesional	22,2%

Fuente: elaboración propia.

En el sector financiero, se observa cierta homogeneidad de resultados (tabla 2), con particularidades en función de la entidad analizada. En relación con la categoría *beneficios*, el código estrella es la conciliación de la vida personal y laboral, aunque dos bancos no reflejan medidas en esta línea. La categoría menos enraizada es *compensación*, suponiendo un 1% del total de códigos. Además, cuatro entidades no reflejan códigos encuadrados en dicha categoría.

Respecto a la categoría de mayor enraizamiento, *afiliación*, todas las entidades, en mayor o menor medida, la desarrollan. A nivel de valores y principios éticos es desarrollada por los bancos

Sabadell y Santander, mientras que el resto de las entidades profundizan mucho más con códigos que abarcan desde valores a derechos humanos, igualdad, protección del medioambiente principalmente o la calidad de *management*, como es el caso de la entidad aseguradora y el BBVA.

Contenido del trabajo es la segunda categoría más enraizada, aunque los códigos se circunscriben casi completamente a la RSC y a la PRL. Todas las entidades bancarias desarrollan en la misma medida esta categoría. Por último, en lo que respecta a la categoría de desarrollo profesional, esta es la tercera más importante, aunque contiene el código más enraizado de todos, que es el que refiere a la política de formación y desarrollo. En la figura 1 se puede observar el enraizamiento de los principales códigos.

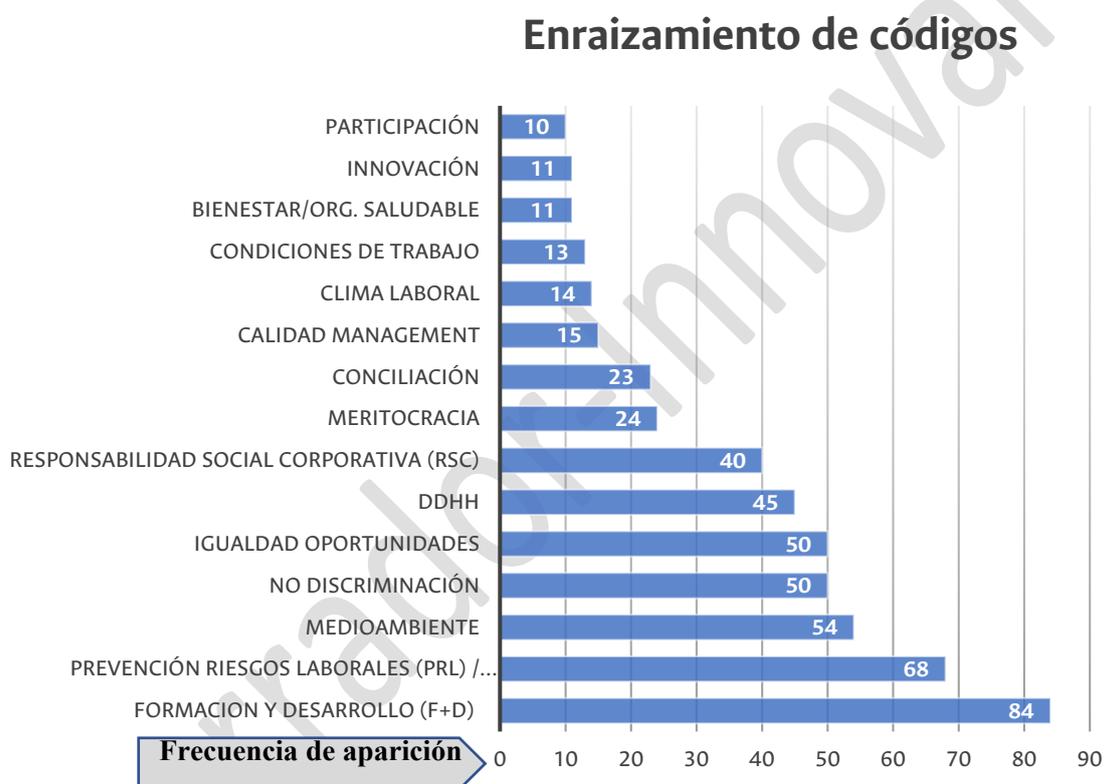


Figura 1. Enraizamiento de códigos (n.º de citas por código). Fuente: elaboración propia.

En un análisis entidad por entidad (tabla 2), se constata que dos entidades cumplen con las cinco categorías de la PVE, concretamente Bankinter y Banco Santander, con 5/5 categorías incluidas en su CE. Otra cuestión sería analizar la percepción de los trabajadores sobre la implementación efectiva de las medidas propuestas, que correspondería a escalas de *Quality of Service (QoS)* y *Quality of Experience (QoE)*. Tras estas escalas, las entidades mejor situadas son Bankia, Banco Sabadell y Mapfre, con 4/5 categorías contempladas. Mapfre y Bankia no incluyen en su CE *compensación*; en el caso de la entidad bancaria, esto ocurre probablemente a raíz del impacto moral del rescate financiero, mientras que Banco Sabadell, a pesar de incluir pocas referencias tanto de retribución como de afiliación, no incluyen beneficios.

Hay que indicar que Bankinter y Bankia, en *rankings* financieros y en percepción de valor de marca (en *rankings* como Interbrand, por ejemplo), se situarían en las dos últimas posiciones entre los competidores directos del Ibex 35, con lo que no se aprecia asociación entre esa fortaleza financiera y de marca y el seguimiento de la PVE. BBVA y Caixabank son las entidades que solo desarrollan tres categorías de su PVE; estas entidades coinciden en *afiliación y contenido de trabajo*, y difieren en que el BBVA incorpora *desarrollo profesional* y no *beneficios*, mientras que con Caixabank ocurre justo lo contrario.

Beneficios

La categoría *beneficios* aglutina beneficios de salud, retiro, tiempo de trabajo, acuerdos y formación externa, y principalmente conciliación. Sin embargo, en los CE de las empresas financieras se desarrollan principalmente la conciliación de la vida laboral y familiar. Cinco de siete de las entidades bancarias indican esos aspectos en sus CE, mientras que la prevalencia global del Ibex 35 es del 54%. Por ende, las entidades financieras se sitúan ligeramente por encima de la media del Ibex 35. Se indican algunas citas al respecto consideradas como las más importantes:

Banco Santander: “para mejorar la calidad de vida de los empleados [...] conciliar de la mejor manera posible los requerimientos del trabajo con las necesidades de su vida personal y familiar”.

Bankinter: “respeta la vida personal y familiar de sus empleados y promoverá las políticas de conciliación que faciliten el mejor equilibrio entre éstas y las responsabilidades laborales de los mismos”.

Caixabank: “promueve la conciliación entre las exigencias de la vida familiar y las del trabajo de las personas que integran la Institución”.

Mapfre: “seguir un modelo de gestión de “Empresa Saludable”, acorde con las actuales directrices internacionales (Red Europea de Promoción de la salud en el trabajo (ENWHP) y OMS”.

Se encuentran relaciones entre conciliación y clima laboral, calidad de vida, flexibilidad de condiciones de trabajo, desarrollo integral de la persona y equilibrio personal y laboral, principalmente.

Compensación

La categoría *compensación* de la PVE hace referencia a salario, incentivos, reconocimiento económico, procesos de pago y transparencia. Se trata, por tanto, de un indicador retributivo, ubicado en la raíz clásica del retorno considerado por los empleados.

Si en el 42,85% de las empresas del sector financiero aparece alguna alusión, solo aparecen reflejadas alusiones al tema en el 14% de los CE del global de empresas del Ibex 35, lo que sitúa al

sector financiero claramente por encima de la media en este indicador. Algunas alusiones generales son las siguientes:

Banco Sabadell: “compensación global adecuada, cuyos pilares sean la retribución justa y competitiva”.

Bankinter: “La retribución en función de objetivos y del desempeño está generalizada”.

Se encuentran relaciones entre compensación con remuneración ética, equitativa, competitiva y adecuada a mercado.

Afiliación

La categoría de la PVE denominada *afiliación* se refiere a la misión, los valores, la reputación corporativa y el *ranking*, el ambiente de trabajo, el clima laboral positivo, el sentimiento de comunidad y ciudadanía, y la cultura institucional. El componente de *marketing* y de sentimiento de pertenencia a la institución o la empresa subyacen en un indicador eminentemente cualitativo. La categoría *afiliación* es una de las más desarrolladas en los CE y la que contiene códigos más enraizados, ya que se halla en la totalidad de las entidades financieras y del resto de empresas del Ibex 35.

En esta categoría aparecen relaciones con *igualdad, orgullo de pertenencia, no discriminación ni acoso, entorno de cooperación y trabajo en equipo, respeto al medio ambiente, igualdad de oportunidades, derechos humanos, clima laboral positivo, participación, respeto y cuidado de las personas, relaciones profesionales positivas, entorno de trabajo libre, creativo e innovador, calidad de management, satisfacción del personal, comunicación, integración del personal, toma de decisiones abierta, actitud al cambio y mejora continua, excelencia profesional, reconocimiento ético, sentimiento de pertenencia, atracción y retención del talento, bienestar laboral, imparcialidad y reputación corporativa, diversidad, liderazgo responsable e igualdad de género*. Se adjuntan a continuación algunas de las citas relacionadas con los temas de la categoría que se han considerado las más destacadas:

Bankinter: “Principio de no discriminación e igualdad de oportunidades El Grupo Bankinter respeta el principio de no discriminación por razón de raza, sexo, ideología, nacionalidad, religión, orientación sexual o cualquier otra condición personal, física, psíquica o social de sus empleados y promoverá la igualdad de oportunidades entre los mismos, incluidas la igualdad de género, la integración de los empleados de otras nacionalidades y la incorporación de personas con discapacidad”.

BBVA: “Respeto a la igualdad de las personas y a su diversidad, lo que requiere, respecto de todo tipo de relaciones personales y profesionales derivadas de los negocios y actividades del Grupo, un comportamiento respetuoso y equitativo en el que no tienen cabida actitudes discriminatorias por razón de sexo, origen

étnico, credo, religión, edad, discapacidad, afinidad política, u orientación sexual”.

Caixabank: "contribuir al desarrollo de una sociedad más justa, con una mayor igualdad de oportunidades. Es nuestro origen, nuestra esencia fundacional, lo que nos distingue, nos une y nos hace únicos”.

Aspectos como responsabilidad, social, desarrollo corporativo, actividades, comunidades y compromiso destacan como elementos que atraen talento, por la afinidad de valores socialmente apreciados, que intentan conectar con la audiencia desde la afiliación.

Contenido del trabajo

La categoría de la PVE denominada *contenido del trabajo* se refiere a variedad, retos, estructura (Fondevila-Gascón et al., 2010), autonomía, *feedback* e impacto social del trabajo. Esta categoría aparece en el 97% de los CE de las empresas analizadas, y en el 100% de las empresas del sector financiero. Sin embargo, las relaciones que aparecen se circunscriben fundamentalmente al impacto social del trabajo con las políticas de RSC, a la seguridad y salud laboral, y a la PRL. En segundo plano, se asocian a códigos de trabajo innovador, con recursos, mejora continua, con buena calidad de vida laboral y la profesionalidad. Algunas citas al respecto son las siguientes:

Banco Santander: “Grupo Santander ser una de las mejores empresas para trabajar en todos aquellos países en los que está presente”.

Bankinter: “La ética profesional constituye, junto al buen gobierno corporativo, la transparencia informativa y la responsabilidad social corporativa”.

BBVA: “Velar por su propia seguridad frente a los riesgos que pudieran derivarse para su salud como consecuencia de sus actividades laborales, observando las correspondientes normas y recomendaciones. Velar por la seguridad de todas aquellas personas cuya salud pudiera llegar a verse afectada como consecuencia de sus actos u omisiones”.

Mapfre: “Alcanzar un nivel óptimo en la seguridad laboral más allá del mero cumplimiento de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales”.

No aparecen en esta categoría aspectos concretos a las tareas, funciones o responsabilidades específicas asociadas a los puestos de trabajo, fundamentalmente por la gran diversidad de ocupaciones que aglutina el sector. Sin embargo, sí se desarrollan aspectos relacionados con el cómo se desarrolla el trabajo; concretamente, *el elemento de trabajo seguro, el bienestar en el desempeño del trabajo y el ambiente positivo donde se desarrolla este* son las principales asociaciones que desarrolla esta categoría de la PVE de las empresas financieras.

Desarrollo profesional

La categoría *desarrollo profesional* de la PVE hace referencia a progreso/carrera, crecimiento personal, formación y seguridad del empleo principalmente. Aparece en el 85,7% del sector financiero, y en 88,5% de los CE del global de miembros del Ibex 35. Esta categoría se relaciona con códigos de *formación, desarrollo, carrera, meritocracia, promoción justa, desarrollo del talento, desarrollo y evaluación ética, reconocimiento, planes de formación continua y oportunidades de desarrollo*. Algunas citas al respecto del desarrollo profesional son las siguientes:

Banco Sabadell: “Los méritos, la cualificación personal, la capacidad de dirección u otras características similares, deben ser los criterios utilizados en las decisiones relativas a la contratación o promoción de empleados, sin tener en cuenta la raza, el color, el sexo, la discapacidad o cualquier otra situación de la persona”.

Banco Santander: “Los Sujetos del Código son seleccionados, retribuidos, y promocionados de acuerdo con su aptitud, formación, conocimientos, experiencia, liderazgo, diversidad de pensamiento, aspiraciones personales y potencial en el futuro. Ningún otro factor podrá influir o afectar la objetividad de estas decisiones. La “meritocracia” es el principio básico a la hora de atraer, retener, contratar y desarrollar talento”.

Bankinter: “Se incentiva la carrera de los empleados más jóvenes, se facilita que el talento de los mismos aflore y se reconozca, y se mantiene por ello un proceso permanente de rotación de personas, apoyado en un sistema de formación, aprendizaje y renovación continuos”.

Mapfre: “sus empleados... deben implicarse en su desarrollo profesional, esforzarse por mejorar su capacitación, actualizando permanentemente sus conocimientos, y contribuir a que los demás compartan y se beneficien de su formación y experiencia”.

Los códigos relacionados con *formación y desarrollo* son los más enraizados en las empresas del Ibex 35. Por ello, sorprende que CaixaBank no incluya en sus CE referencias ante esta categoría tan importante para la PVE. La formación es un beneficio presente en diversos sectores (Sierra Sánchez, 2007).

Grado de cumplimiento

Entiéndase el *grado de cumplimiento* al hecho comunicativo de la categoría de la PVE en sus CE. Ello no sobreentiende que, más allá de la comunicación, la empresa desarrolle, o no, las acciones y políticas que están detrás de cada categoría de la PVE. Se entiende que por la necesaria congruencia de lo que se dice a lo que se hace en *employer branding* se hará más de lo que se comunica en los CE por las entidades analizadas. Aspectos como la compensación suelen ser temas más tabúes, que no se comunicarán ampliamente en los CE. No obstante, no se duda que las entidades analizadas tendrán una más que desarrollada política de compensación.

Con esta salvedad, se observa que la media de cumplimiento en las empresas del Ibex 35 es de un 69,6%, rozando el notable en términos académicos clásicos. En el sector financiero, el cumplimiento es del 68,57%, ligeramente por debajo, aunque de forma estadísticamente no significativa. En alguna de las categorías (*afiliación*) el seguimiento es absoluto, en otras casi (*contenido del trabajo*), y otras más (*desarrollo profesional*) presentan una cifra muy elevada. En contraste, los beneficios no alcanzan el aprobado, y la compensación es muy deficiente. Se visualiza una polarización clara por categorías: o se cumplen estrictamente y de manera destacada, o no alcanzan los mínimos, o simplemente están en una fase de implementación muy iniciática, al menos en lo que supone su comunicación mediante los CE (tabla 4).

Tabla 4.

Comparativa de cumplimiento de categorías de CE en empresas financieras vs. Ibex 35.

Categorías de código ético	Cumplimiento Ibex 35	Cumplimiento financiero
Beneficios	48,5%	42,85%
Compensación	14%	42,85%
Afiliación	97%	71,42%
Contenido del trabajo	100%	100%
Desarrollo profesional	88,5%	85,71%
Media	69,6%	68,57%

Fuente: elaboración propia.

A tenor de las cifras mencionadas, se valida que los bancos del Ibex 35 comunican la propuesta de PVE en sus CE, aunque con diferente profusión y con más o menos desarrollo de sus categorías. Se confirma en parte que las entidades financieras desarrollan las categorías de la propuesta de PVE en la línea de otros sectores del Ibex 35. Las categorías *contenido de trabajo*, *desarrollo profesional* y *afiliación* son la más desarrolladas por las entidades financieras, en contraposición a *compensación* y *beneficios*, que son las menos destacadas en los CE.

En conclusión, se puede afirmar que solo dos empresas desarrollan en alguna medida las cinco categorías de la PVE (el 5,7% del total), ambas del sector bancario, mientras las que desarrollan al menos cuatro categorías son 17 (48,6%), tres categorías 13 empresas (37,1%), dos categorías 3 (8,6%) y no hay ninguna que solo desarrolle una categoría PVE (tabla 5).

Tabla 5.

Categorías de la PVE desarrolladas por las empresas del Ibex 35.

Empresas del Ibex 35	Categorías de la PVE desarrolladas	Categorías de la PVE desarrolladas (sector financiero)
1	5	1
17	4	2
13	3	3
4	2	1
0	1	0
0	0	0
Media	3,42/5	3,42/5

Fuente: elaboración propia.

El hecho de que ninguna de las empresas incumpla todos los criterios de la PVE y que ninguna se limite a cumplir uno refleja la sensibilidad general de las direcciones de las compañías, concretamente de las de RR. HH. También es cierto que se trata de conglomerados empresariales con un músculo financiero elevado, lo que facilita la incorporación de políticas y acciones en la dirección del desarrollo del *engagement* y bienestar de los trabajadores.

Por ende, la media de cumplimiento de las empresas del Ibex 35 y de las del sector financiero es la misma, con un 3,42/5, rozando el *notable*, si trasladamos ese resultado a una escala tradicional (tabla 5). Curiosamente, se aprecia una asociación entre el cumplimiento de código ético y categorías de la PVE desarrolladas. Se trata de unos guarismos positivos, fortalecidos por el efecto de la moda estadística, que sitúa a la mayoría de las empresas del selectivo español en un sólido 4/5.

Discusión y conclusiones

Los resultados hallados reflejan una notable asimilación de los CE y de la PVE en la banca española como estrategia de *employer branding*, en algún apartado incluso por encima del resto de grandes empresas españolas pertenecientes al Ibex 35.

En un entorno donde el estado del bienestar intenta popularizar unos baremos mínimos de satisfacción en todos los ámbitos, las empresas analizadas son conscientes de que promover los beneficios y la compensación puede ser relevante, aunque no lo están desarrollando de la misma manera que otros criterios éticos. Este aspecto probablemente responda a la marcada tendencia empresarial del desarrollo de políticas que faciliten el *engagement* (Albrecht et al., 2015), como es el desarrollo de las categorías *afiliación*, *desarrollo profesional* y *contenido de trabajo*, en detrimento de aquellas que directamente se asocian a coste, como es *compensación* y *beneficios*.

También la poca comunicación de *compensación* y *beneficios* puede deberse a la tendencia a la individualización de esta desde hace ya más de una década, sobre todo en *key employments* y

directivos, y a la potenciación de otros elementos de compensación total o emocional (González, 2019), como aquellos que se desarrollan en *afiliación*, *contenido de trabajo* y *desarrollo profesional*. En esta línea, la implementación de estas últimas categorías sí que es ampliamente destacada, en aras de atraer y fidelizar el talento (Eisenberg et al., 2001; Elving et al., 2013; Maqueira Marín & Bruque Cámara, 2014) y evitar las costosas (en términos económicos y de tiempo) rotaciones no deseadas del personal cualificado, del talento, que encima es escaso (Fondevila-Gascón, 2013).

De los resultados de esta investigación se infiere que las empresas del Ibex 35 han centrado su comunicación de la PVE a través de la afiliación, el desarrollo y la compensación no retributiva (Jiménez & Avilés, 2013), destacando la propagación de la imagen de un óptimo ambiente de trabajo (Berthon et al., 2005) y un buen lugar para trabajar. Estos resultados son acordes a la etapa de la implicación emocional que ha venido desarrollando el sector financiero como respuesta a la crisis del 2010 y años subsiguientes en España y en otros países.

Las cifras elevadas de cumplimiento, empero, no son generalizables a todo el tejido empresarial español; más bien, al contrario, ya que, para empresas pequeñas y medianas, y en esos contextos, es mucho más complejo desarrollar acciones de *employer branding* y de PVE.

Aunque las causas del desarrollo de una PVE entre las empresas bancarias y de seguros analizadas son distintas (pasar página de la crisis de *downsizing* del sector para los bancos y el desarrollo de transmitir mayor atractividad como marca empleadora del sector asegurador), el resultado en cuanto a PVE es bastante uniforme y similar en unas y otras. También es así en otras empresas del índice de otros sectores, lo que indica cierto grado de preocupación por desarrollar una PVE de carácter afiliativo, con buenos entornos de trabajo y con futuro y potencial de desarrollo profesional.

Una de las limitaciones de la investigación se centra en que las conclusiones se limitan exclusivamente en torno a las grandes empresas financieras (por comparación) del Ibex 35, y la comparación global con el resto de las compañías del índice, pero no con el resto de las empresas con las mismas características sectoriales o por dimensión, por lo que no pueden establecerse conclusiones más allá de las empresas cotizadas analizadas. Sin embargo, sí que permite analizar tendencias por el peso y liderazgo que las empresas del Ibex 35 tienen ante el resto del tejido empresarial.

De la comentada limitación de resultados surge una idea de investigación futura: realizar el mismo análisis en entidades financieras comparando con otros países (estatal, continental, intercontinental), con otras empresas no cotizadas y con otros sectores, para comprobar posibles similitudes y variaciones a la hora de transmitir la propuesta de valor del empleado en el marco de una estrategia de *employer branding*.

No es objeto de esta investigación una posible visión instrumental por parte de la banca en torno a la utilización de la RSC (y los CE como un elemento de esta), en tanto que herramienta que pueda otorgarle mayor legitimidad ética y social. Una futura línea de ampliación de esta investigación podría ser la indagación en torno a si las políticas de RSC del sector están basadas en un verdadero propósito (Marqués-Pascual & Domínguez, 2020) y, por tanto, si hay una verdadera inspiración ética en la base del negocio, en línea con nuevas tendencias en el sector como la denominada *banca ética* o los bancos cooperativos (Diaconu & Tiluță, 2020; Pérez et al. 2020; Reyes García & Morales Márquez, 2021).

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Amler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Aon Hewitt. (2017). *Trends in global employee engagement: Global anxiety erodes employee engagement gains*. <https://www.aon.com/engagement17/index.aspx>
- Ariza-Montes, J. A., Lucia-Casademunt, A. M., & Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). La implicación emocional de los empleados de banca en Europa. *Universia Business Review*, 38, 32-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4288218>
- Ayuso, S. (2013). *Códigos éticos de las empresas públicas españolas: Principios, conductas e implantación*. [Documento de trabajo n.º 16 de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa]. Universitat Pompeu Fabra. <http://mango.esci.upf.edu/DOCS/Documents-de-treball/16-Codigos-eticos-empresas-publicas.pdf>
- Ayuso, S., Rodríguez, M.A. & Ricart, J. E. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance*, 6(4), 475-490. <https://doi.org/10.1108/14720700610689586>
- Banco Sabadell (2019). Código ético. Recuperado el 26/11/2021 de https://www.fundacionbancosabadell.com/wp-content/uploads/2021/09/ES_CODIGO_CONDUCTA_CODIGO_GENERAL_DE_CONDUCTA.pdf
- Banco Santander (2021). Código ético. Recuperado el 26/11/2021 de <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/contenido-paginas/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/c%C3%B3digo-de-conducta/doc-C%C3%B3digo%20General%20de%20Conducta.pdf>

- Bankinter (2019). Código ético. Recuperado el 26/11/2021 de https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/cumplimiento_normativo/codigos_internos/codigo_de_etica_profesional_2017.pdf
- BBVA (2017). Código ético. Recuperado el 26/11/2021 de <https://www.bbva.es/content/dam/public-web/bbvaes/documents/legal/informacion-legal/codigo-de-conducta.pdf>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <http://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Buenadicha-Mateos, M., Sánchez Hernández, M. I., González-López, O. R., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Well-being lessons for improving charities' online recruitment. *Frontiers in Psychology*, 10, 2582. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02582>
- CaixaBank (2016). Código ético. Recuperado el 26/11/2021 de https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Info_corporativa/CABK_Codigo_Etico_CAST.pdf
- Campoverde Campoverde, J. A., Flores Sánchez, G. G., Coronel Pangol, K. T., & Romero Galarza, C. A. (2020). Empirical Evaluation of the Efficiency of Ecuadorian Banking Sector. *Harvard Deusto Business Research*, 9(1), 20-39. <https://doi.org/10.3926/hdbr.256>
- Capital Humano (2018). Employer Branding Digital: otra forma de acercarse al talento. *Capital Humano*, 335, 80-90. https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2018/Octubre/1810_CapitalHumano_EMPL%20BRAND%20DIGIT.pdf
- Carazo Muriel, J. A. (2015). Banco Sabadell: cómo transformar una organización basada en personas. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 28(302), 46-55.
- Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K., & Jones, D. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-44. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Cooper, R. G., & de Brentani, U. (1991). New industrial financial services: What distinguishes the winners. *Journal of Product Innovation Management*, 8(2), 75-90. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(91\)90002-G](https://doi.org/10.1016/0737-6782(91)90002-G)
- Corral, J., & Elechiguerra, C. (2014). Razones por las que se demanda una necesidad de transparencia en las entidades no lucrativas: estudio empírico. *Harvard Deusto Business Research*, 3(1), 47-61. <https://doi.org/10.3926/hdbr.38>
- Diaconu, I. R., & Tiliuță, B.A. (2020, octubre 24). *Social responsibility in cooperative banks*. [Conferencia]. 6th International Conference Communication, Context and Interdisciplinarity (CCI 6). Tîrgu Mureș, Rumania.
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., & Wilson, K. (2001). *The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent*. Society for Human Resource Management.

- Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. -W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.21>
- Ettredge, M., Richardson, V., & Scholz, S. (2001). The presentation of financial information at corporate Web sites. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2(3). 149-168. [https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(00\)00017-8](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(00)00017-8)
- Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. II, 35- 51. https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf
- Fondevila-Gascón, J. F. (2013). Estrategias de gestión de la información para cubrir necesidades laborales especializadas. *ICONO14*, 11(1), 217-231. <https://doi.org/10.7195/ri14.v11i1.511>
- Fondevila-Gascón, J. F., López-Jiménez, D. F., del Olmo-Arriaga, J. L., & Sainz, J. (2010). Los impactos de las TIC en la contratación laboral y la compensación salarial en la banca colombiana. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 23, 118-153. <http://doi.org/10.15198/seeci.2010.23.118-153>
- Gandía, J. L. (2008). Determinants of internet based of corporate governance disclosures of Spanish listed company. *Online Information Review*, 32(6), 791-817. <https://doi.org/10.1108/14684520810923944>
- González, F. (2019). *Cómo aumentar salarios sin pagar + euros*. Universo de Letras.
- González, R. & García, F.E. (2011). La reestructuración del sistema bancario español y su gestión del conocimiento: relación entre la capacidad de absorción y la creación de valor. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 3012, 33-42. <http://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/view/5071/5071>
- Heger, B.K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(2), 121-132.
- Jiménez, A., & Avilés, Y. (2013). El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial. *Márketing y Ventas*, 117, 16-23. <https://www.harvard-deusto.com/el-reto-de-construir-una-propuesta-de-valor-al-empleado-en-el-nuevo-entorno-empresarial>
- Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: What do they say? *Journal of Business Ethics*, 50, 13-31. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000021051.53460.da>
- Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). The corporation as moral entity. En, *The Balanced Company: A theory of corporate integrity*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199255504.003.0004>
- Lievens, A., Moenaert, R., & Jegers, R. S. (1999). Linking communication to innovation success in the financial services industry: A case study analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 10(1), 23-47. <https://doi.org/10.1108/09564239910255361>

- Lizarraga Dallo, F. (1998). Modelos de previsión del fracaso empresarial: ¿Funciona entre nuestras empresas el modelo de Altman de 1968? *Revista de Contabilidad*, 1(1), 137-164. <https://revistas.um.es/rccsar/article/view/384721>
- Mapfre (2019). Código ético. Recuperado el 26/11/2021 de <https://www.mapfre.com/media/sostenibilidad/2019/codigo-etico-2019.pdf>
- Maqueira Marín, J. M., & Bruque Cámara, S. (2014). Gestión del talento en la empresa. Lecciones desde el ámbito deportivo: modelos Fútbol Club Barcelona 'versus' Real Madrid Club de Fútbol. *Harvard Deusto Business Research*, 3(2), 101-116. <https://doi.org/10.3926/hdbr.58>
- Marqués-Pascual, J., & Esteban, J. M. (2018). La presencia digital de los CEO españoles. En J. Herrero, & M. Trenta (Coords.), *El fin de un modelo de política* (pp. 42-43). <http://www.cuadernosartesanos.org/2017/cac128.pdf>
- Marqués-Pascual, J., & Domínguez, M. (2020). Repensando la ética empresarial. El propósito como eje central de management del futuro. En E. C. Dittmar (Coord.), *Tendencias y organización empresarial frente al nuevo entorno tecnológico. Una perspectiva multidisciplinar* (pp. 75-96). Editorial Aranzadi.
- Martínez Ramallo, J. M., & Sánchez Ruiz, P. (2018). *Estudio sobre el employer branding del sector seguros en España*. Fundación Mapfre.
- Merz, M., He, Y., & Vargo, S. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academic Marketing Science*, 37, 328-344. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>
- Minchington, B. (2005). *Employer Brand Leadership. A Global Perspective*. Collective Learning Australia.
- Pellicer, J. L. (2017). Herramientas y propuestas para luchar contra la corrupción en el sector público. Ética, transparencia y compliance. *Revista Internacional de Transparencia e Integridad*, 5, 1-9. http://revistainternacionaltransparencia.org/wp-content/uploads/2017/12/jose_luis_pellicer.pdf
- Pérez, A., López-Gutiérrez, C., García-de los Salmones, M. M., & San-Martín, P. (2020). Stakeholder salience, positive CSR news and the market value of banks. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 49(4), 483-502. <https://doi.org/10.1080/02102412.2019.1681718>
- Quiñones Montoro, M., & Supervielle Milburn, M. (2005). Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional. *Revista Galega de Economía*, 14(1-2), 341-358. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1293922>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Reyes García M. E., & Morales Márquez, S. (2021). La responsabilidad social corporativa (RSC) en el sector bancario. *Brazilian Journal of Business*, 3(1), 49-77. <https://doi.org/10.34140/bjbv3n1-004>

- Ruiz, J. (2009). Sociological discourse analysis: Methods and logic. *Forum: Qualitative Social Research*, 10(2), Art. 26. <https://doi.org/10.17169/fqs-10.2.1298>
- Ruiz, M., & Araque, R. (2015). Códigos éticos y gestión de valores empresariales. Un estudio sectorial comparado en España. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 295-310. <https://doi.org/10.31876/rsc.v21i3.25732>
- Sánchez-Hernández, M. I. (2013). Compromiso laboral y estrés en los empleados de Bancos y Cajas. *Pecunia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17-16, 85-100. <http://doi.org/10.18002/pec.v0i16/17.1336>
- Sánchez-Hernández, M. I., & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8(2), 275-307. <http://doi.org/10.3926/ic.305>
- Sharbatoghlie, A., Mosleh, M. & Shokatian, T. (2013). Exploring trends in the codes of ethics of the Fortune 100 and Global 100 corporations. *Journal of Management Development*, 32(7), 675-689. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2011-0044>
- Sierra Sánchez, J. (2007). Los nuevos medios de comunicación estratégica hacia el consumidor. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 14, 17-34. <http://doi.org/10.15198/seeci.2007.14.17-34>
- Zingheim, P., & Schuster, J. R. (2000). *Pay people right! Breakthrough reward strategies to create great companies*. Jossey-Bass Inc.