

# Políticas de recursos humanos a través de los códigos éticos de multinacionales españolas.

## Human resources policies through the ethical codes of Spanish multinationals.

Javier L. Crespo<sup>1</sup>, Joaquín Marqués-Pascual<sup>2</sup>, Joan Francesc Fondevila-Gascón<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Internacional de la Rioja, Logroño - España, <sup>2</sup>EAE Business School, Barcelona - España,

<sup>3</sup>Universidad Pompeu Fabra - Barcelona, España

ORCID: [0000-0003-0157-0892](https://orcid.org/0000-0003-0157-0892), [0000-0002-7696-4661](https://orcid.org/0000-0002-7696-4661), [0000-0002-6587-939X](https://orcid.org/0000-0002-6587-939X)

Recibido: 18 de abril de 2022.

Aceptado: 23 de agosto de 2022.

Publicado: 01 de septiembre de 2022.

**Resumen-** Potenciar la marca mediante la propuesta de valor al empleado (EVP) es la estrategia de las empresas para captar y fidelizar a sus profesionales. Tomando los códigos éticos (CE) como principal documento donde se promulga el ethos corporativo. Se analiza la ética del management de la EVP de las empresas del IBEX 35 (índice selectivo del mercado de valores español). Mediante una metodología mixta se triangula un análisis de contenido temático de sus CE, contabilizando el peso que las sociedades dan a las principales áreas de la EVP. Se concluye que la mayoría de las empresas comunican al menos tres: afiliación, contenido del trabajo y desarrollo profesional, por lo que la marca empleadora que transmiten es incompleta ya que las áreas de compensación y beneficios están subrepresentadas. Destacan: desarrollo del talento, valores, condiciones de trabajo y, seguridad y salud, todos acordes a las teorías del bienestar laboral y del engagement.

**Palabras clave:** propuesta de valor al empleado, código ético, IBEX 35, gestión del talento, recursos humanos.

**Abstract—** Strengthening the brand through the employee value proposition (EVP) is the strategy of companies to attract and retain their professionals. Taking the codes of ethics (CE) as the main document where the corporate ethos is promulgated. The ethics of the management of the EVP of the companies of the IBEX 35 (selective index of the Spanish stock market) is analyzed. Through a mixed methodology, an analysis of the thematic content of their EC is triangulated, accounting for the weight that societies give to the main areas of the EVP. It is concluded that most companies communicate at least three: affiliation, job content and professional development, so the employer brand they transmit is incomplete since the areas of compensation and benefits are underrepresented. They stand out: talent development, values, working conditions and health and safety, all in accordance with the theories of work well-being and engagement.

**Keywords:** employee Value Proposition, ethical code, IBEX 35, talent management, human resources.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [joaquin.marques@campus.eae.es](mailto:joaquin.marques@campus.eae.es) (Joaquín Marqués-Pascual).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Como citar este artículo: J. L. Crespo, J. Marqués-Pascual y J. F. Fondevila-Gascón, "Políticas de recursos humanos a través de los códigos éticos de multinacionales españolas", *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 10, no. 3, pp. 62-70, 2022. doi: [10.15649/2346030X.2950](https://doi.org/10.15649/2346030X.2950)

## I. INTRODUCCIÓN

La escasez de talento y el entorno BANI (quebradizo, ansioso, no lineal e incomprensible) descrito por Cascio [1], están dificultando cada vez más la estratégica función de atracción y fidelización del talento en el campo de la dirección y gestión de recursos humanos. Es aquí donde la estrategia de employer branding (EB) adquiere una relevancia inusitada en las organizaciones, tanto para la competitividad empresarial como para afrontar con éxito las veleidades del mercado global [2].

Esta relevancia también se da en el terreno científico. Desde el trabajo de Ambler y Barrow en 1996 [3] los estudios sobre employer branding han crecido significativamente en la literatura sobre comportamiento organizacional y recursos humanos [4]-[16]. Sin embargo, no abundan los trabajos que analicen la comunicación de la marca empleadora y la EVP desde una perspectiva de la ética del management [17].

La ética del management es un ámbito de aplicación de la ética empresarial que refiere a la dirección y gestión de personas en la organización. Se relaciona con la motivación, coordinación, liderazgo y sistemas de desarrollo del capital humano en el ámbito del trabajo. Siguiendo a Ferrero [18] ésta debería propender, en su dimensión perfectiva, al desarrollo de los trabajadores, en su dimensión subjetiva, a la felicidad de estos, y en su dimensión social, al enriquecimiento social.

Unido a lo anterior en [19] exponen en una revisión sobre la investigación del EB, la necesidad de profundizar también en torno a la claridad y consistencia de la EVP, características de la naturaleza de la oferta de trabajo, compensación y beneficios, así como la relación de la experiencia del empleado con la reputación e imagen como empleador y el tipo de talento atraído.

A raíz de todo ello, este trabajo realiza un análisis de la marca empleadora en los códigos éticos, ya que es ahí donde se promulga el ethos corporativo y las dimensiones de la ética empresarial (perfectiva, subjetiva y social).

El estudio se ha centrado en las empresas del índice selectivo bursátil español IBEX35 en 2021, por la importancia socioeconómica transnacional de estas y por su capacidad de generación de empleo, principalmente.

### *Employer branding y EVP*

La investigación existente sobre EB se basa fundamentalmente en el concepto de valor de marca [19]. Gracias a [3] se empezó a diseñar una estrategia específica que se denominó Employer Branding, destinada a posicionar la organización como una de las mejores opciones del mercado donde trabajar [20]. Con ello el empleador pretende construir una reputación entre sus públicos objetivo. En esa batalla por disponer de los mejores, de contratar el mejor talento disponible en el mercado, es donde las empresas plantean sus estrategias diferenciales.

La reputación y el prestigio de una organización se vislumbran en la actualidad como uno de los elementos determinantes que los ciudadanos tienen en cuenta a la hora de decidir con qué compañías quieren relacionarse, dónde trabajar, o simplemente adquirir sus productos o servicios [21]. Así, el valor de cuidar y potenciar es uno de los ejes que suelen establecerse en el propósito empresarial, un desarrollo que viene a desarrollar la clásica misión, visión y valores de antaño [22], un cambio sustantivo en la gestión empresarial en relación con épocas anteriores.

Uno de estos focos de esa misión es el de su capital humano. En las últimas décadas del siglo pasado se inició un proceso de reflexión sobre cómo debía evolucionar el management empresarial [23], focalizándose sobre los conceptos del buen gobierno en las organizaciones [24]. Una de las líneas de actuación se centró en la gestión del talento, sobre todo en lo referido a atracción, captación, fidelización y desempeño [25]. Así, “el capital humano está reemplazando cada vez más al capital financiero como el principal promotor del crecimiento y la rentabilidad dentro de las organizaciones” [26]. Para cada empresa, ser la mejor de su sector en atraer, desarrollar y retener talento deviene en imperativo.

En el pasado, la atracción se ejercía mediante la compensación principalmente [27]. Esta se centraba una gran parte en la retribución dineraria y en beneficios tangibles concretos (asistencia sanitaria privada, formación, etc.). Sin embargo, en la actualidad la retribución dineraria no es el único elemento de compensación. Los profesionales valoran otros conceptos más intangibles [28], como un buen clima laboral, equilibrio con la vida privada, la posibilidad de disponer de horarios flexibles y teletrabajo (flexitime y flexiwork) en determinadas condiciones, una mejor calidad de vida laboral, planes de carrera y/o reconocimientos emocionales [29]. Las empresas se han visto impelidas a dar respuesta a esas demandas. Se trata de ilusionar a sus equipos con propuestas atractivas y llegar a convertirse en la mejor opción para trabajar [30]. Al descubrir las nuevas formas de compensar, la motivación de las personas implicadas aumenta significativamente. Esta compensación intangible ha devenido en condición sine qua non para lograr que el trabajo repercuta en el desarrollo y crecimiento (dimensión perfectiva de la ética empresarial y del management) y en una experiencia de trabajo que conlleve a la felicidad del empleado (dimensión subjetiva). Además, el talento busca esa autenticidad que va más allá de una Responsabilidad Social Corporativa (RSC) cosmética e instrumental [31].

En esta estrategia de employer branding, las compañías definen unos modelos más sofisticados de ‘compensación total’ donde se unen los tangibles con los intangibles [32] conformando una propuesta de valor al empleado (EVP) por su acrónimo en inglés Employee Value Proposition, que conecte con las dimensiones éticas que este valora, el desarrollo y crecimiento, la felicidad y el enriquecimiento social.

El objetivo es que, al aunar todos los tipos de recompensas posibles, sus empleados se sientan comprometidos con su trabajo, aumentando su compromiso con la empresa y su fidelización [33]. Esta reputación ‘viaja’ hacia afuera como marca con significado para el talento externo, en parte difundida por los propios trabajadores o embajadores de marca, generando el deseo de querer trabajar dentro de ella. La EVP en caso de ser sólida y consistente, aumenta los valores intangibles de la compañía y el potencial de atracción y fidelización de talento. Una investigación de la consultora [34] estableció que una EVP exitosa hizo disminuir la rotación en un 68% (mayor fidelización), reduciéndose, entre otros, los costes de selección y formación. La EVP intenta, por tanto, crear una marca empleadora, para que el capital humano contribuya a los objetivos estratégicos de la organización [35].

Gartner [34] señala cinco atributos que debe tener todo programa de EVP y las cuestiones que se plantean en cada uno de ellos. A saber:

- a) Oportunidad: ¿Puedo aprender y crecer aquí? ¿Está creciendo la empresa?, que conecta con la dimensión perfectiva de la ética del management
- b) Personas/equipos: ¿Estaré integrado con mis compañeros de trabajo y mi manager? ¿Tengo confianza en la alta dirección?, que refiere a la satisfacción de las relaciones sociales como necesidad básica humana y que es condición de la felicidad;
- c) Organización: ¿La empresa es socialmente responsable? ¿Me identifico con las causas que promueve? ¿Valoro los productos o servicios de la empresa?, que se relaciona con el enriquecimiento social y sostenible;
- d) Trabajo: ¿Mi nueva función facilitará el equilibrio entre el trabajo y la vida personal?, que permitirá la vida en todas las dimensiones que valora el ser humano;
- e) Recompensas: ¿Qué tipo de compensación se ofrece? ¿Cuál es el salario, el paquete de beneficios y cuánto tiempo libre remunerado se incluye?, que ejerce la función del reconocimiento del trabajo y permite la participación social en la sociedad de consumo.

Hay que tener en cuenta que algunas de las propuestas de EVP desarrollan acciones encaminadas a generar vínculos emocionales, más allá de la retribución estrictamente monetaria. Para [36], tener un EVP convincente significa equilibrio en tres componentes: contractual, experiencial y emocional.

La EVP obtiene una mejor y mayor vinculación con el empleado [9] cuando existe claridad en las recompensas, se determinan los sistemas de apoyo para conseguir los objetivos, se retroalimenta a los profesionales, y se consigue, en suma, una mejora significativa del desempeño en la organización [28], [29]. Esto exige una renovación constante, testeando en cada momento cuáles son las tendencias y las preferencias de sus empleados. Se debe repensar este tipo de programas de elaboración de la EVP para que la propuesta de valor se convierta en un reconocimiento continuado [37], revisando sus compensaciones y adaptándolas a los nuevos tiempos, fortaleciendo así una identidad de empresa, o marca empleadora, que mediante ella conecte con sus empleados, y viceversa [38].

Existen diferentes metodologías para medir el capital humano de las empresas [39], [40], pero no es objeto de esta investigación entrar en el detalle. Existen muchas aproximaciones sobre temáticas motivacionales que ayudan a mejorar los programas. Teorías como la del esfuerzo-recompensa establecen que, si se implementan programas que apoyen el desempeño con una recompensa equitativa, se generan mejoras de rendimiento [41]. Otra teoría, la de las expectativas, señala que, cuando un individuo cree que su esfuerzo continuado conducirá a determinados resultados, valora su consecución [36], [42]. Sin embargo, la literatura derivada del concepto compensación total es quizá la que más ha sustentado el constructo de EVP. En una revisión de modelos de compensación total, [43] desgrana aquellos más aplicados en las organizaciones. Por ejemplo, Towers Watson [44] basa la compensación total en remuneraciones básicas, basadas en el desempeño, en desarrollo de carrera y el ambiente laboral. El modelo de Michael Armstrong [33], sin embargo, habla de recompensas, transaccional y relacional, de employee experience en el ambiente laboral y el desarrollo de carrera. Otra consultora como People Matters estructura la compensación total en beneficios, compensación, desarrollo profesional y oportunidades de carrera, equilibrio entre vida profesional y personal, y gestión del desempeño y reconocimiento. Para WorldatWork, otra consultora de recursos humanos, los elementos de compensación total son la compensación, beneficios, equilibrio de vida laboral, el rendimiento y el reconocimiento, y desarrollo y oportunidades de carrera. Zingheim y Schuster [45], en su modelo, tratan de compensación total, crecimiento individual, lugar de trabajo positivo y “obligar a futuro”, es decir, varios conceptos relacionados con la misión, visión y reputación de la empresa. Por su parte la consultora Hay Group propone compensación en efectivo garantizada, variable anual, incentivos a largo plazo, beneficios, prestaciones y retribución motivacional. El modelo de Mercer se compone de compensación y reconocimiento, beneficios, carrera con formación y desarrollo, entorno de trabajo y comunicación. Sibson Consulting lo basa en elementos financieros directos e indirectos, carrera con formación y seguridad, contenido del trabajo y afiliación. Por último, el modelo IDS de Thomson Reuters se compone de retribución, beneficios e intangibles, como el desarrollo personal, carrera, conciliación, medio ambiente y cultura.

Todos estos modelos, con sus diferencias y matices, confluyen en cinco amplias categorías, a saber, beneficios sociales, compensación, valores y atributos del trabajo que potencien la afiliación, contenido del trabajo y desarrollo profesional. Y por lo que destacan los autores [46], esas categorías son por lo general con las que las empresas construyen su EVP, basada en bienestar laboral, como forma de búsqueda de la óptima productividad.

Desde la ética empresarial, la EVP conecta con la dimensión perfectiva, pues por medio del trabajo que ofrecen las empresas transforma y desarrolla al capital humano a través de políticas de desarrollo, reconocimiento y carrera. Conecta así con el deseo de crecimiento y desarrollo profesional del talento. También enlaza con la dimensión subjetiva de esa transformación, pues aspira con su propuesta a la felicidad a través del bienestar laboral en toda su extensión, y con la dimensión social, pues el hecho del trabajo en equipo en organizaciones con reputación positiva, activa el deseo de pertenencia y, por ende, el enriquecimiento social del personal.

Por todo ello, y debido a la difusión social que tienen los códigos éticos (CE) en empresas de la magnitud de las que pertenecen al IBEX35, esta investigación analiza el contenido de las propuestas de valor al empleado que promulgan las organizaciones incluidas en el índice selectivo bursátil español.

Los CE son un documento institucional que nacen de una concepción ética y de una RSC determinada en la empresa que, más allá de funcionar como una estrategia defensiva, crean una visión filantrópica acorde a las demandas y valores de la sociedad [47] y del capital humano. De ahí el valor que pueden tener estos para entender la imagen de Employer branding que transmiten las empresas al talento interno y al que desean atraer.

## II. METODOLOGÍA Y OBJETIVOS

El presente estudio analiza la EVP de las empresas pertenecientes al IBEX 35 entre julio y diciembre de 2021. Metodológicamente, se efectuó un análisis de contenido temático inspirado en la Grounded Theory [48] centrado en los tópicos teóricos de la EVP, las dimensiones de la ética del management y sus relaciones con la disciplina de recursos humanos. Concretamente, se efectuó un análisis textual, poniendo el foco sobre el discurso como objeto de análisis y estudio de los CE. También se analizó el enraizamiento de los códigos asociados a las categorías de EVP con el objeto de ver el peso otorgado por las organizaciones a dichas categorías.

Procedimentalmente, se seleccionaron las empresas que en el período indicado conformaban el IBEX 35. Se accedió a sus webs públicas para consultar sus CE. Con ellos posteriormente se realizó el análisis mediante el software de análisis cualitativo Atlas.ti 8.

Tras la lectura y la categorización de aquellos contenidos relacionados con la EVP, se revisaron las categorizaciones efectuadas y se consensuó, inter jueces, el grado de ajuste del significado teórico al expuesto en los CE. Cada CE, y por ende cada entidad, se fue analizado individualmente (Tabla 2) por los tópicos de la EVP que la literatura destaca (beneficios, retribución, afiliación, contenido del trabajo y desarrollo profesional).

Aunque los CE se dirigen todos los stakeholders que tiene cada empresa, se espera que las empresas utilicen sus CE como una forma más de transmitir su EVP, para lograr una buena marca empleadora y, por ende, atraer al talento. Además, se espera también que haya diferencias entre empresas, así como entre sectores productivos. A raíz de todo ello, se plantean los siguientes objetivos de investigación:

Objetivo 1.- Analizar hasta qué punto las empresas del IBEX 35 comunican su EVP en sus CE.

Objetivo 2.- Comparar el desarrollo de los cinco tópicos de la EVP de las empresas desde un punto de vista intersectorial en sus CE.

Objetivo 3.- Analizar cuáles son las categorías de la EVP más desarrolladas por las empresas del IBEX 35 en dichos CE.

### III. RESULTADOS

Para dar cuenta del grado en el que las empresas del IBEX 35 comunican su EVP en sus CE, se analizaron los códigos asociados a cada una de las cinco categorías por cada una de las 35 empresas pertenecientes al IBEX 35.

En la Tabla 1 se puede observar que todas las empresas comunican al menos tres áreas de la EVP, con la excepción de CIE Automotive, IAG y Pharma Mar que comunican dos.

En un análisis por sectores, no se encontraron diferencias significativas en relación con el número de áreas comunicadas en sus CE (Tabla2). Todos los sectores se encontraban entre el rango de media 3-4.

Respecto al análisis por familias de códigos asociados a las categorías de la EVP, se encontró que estos se podían asociar a cuatro áreas preferentemente: 1) talent management, 2) valores, 3) prevención, seguridad y bienestar laboral y 4) condiciones de trabajo.

Concretamente se encontraron 216 códigos relacionados con talent management, es decir, un 28,2% sobre el total. Los códigos asociados a esta familia hacían referencia a formación y desarrollo, meritocracia, reconocimiento, promoción y calidad de management, conciliación y compensación.

Tabla 1: Áreas de EVP empresas IBEX 35 (2021).

Empresa	Beneficios Sociales	Compensación	Afiliación	Contenido del trabajo	Desarrollo profesional
Acciona			x	x	x
Acerinox			x	x	x
ACS		x	x	x	x
Aena	x		x	x	x
Almirall	x		x	x	x
Amadeus	x		x	x	
Arcelor Mittal			x	x	x
Banco Sabadell		x	x	x	x
Banco Santander	x	x	x	x	x
Bankinter	x	x	x	x	x
BBVA			x	x	x
Caixabank	x		x	x	
Cellnex	x		x	x	x
Cie Automotive			x	x	
Enagas	x		x	x	x
Endesa	x		x	x	x
Ferrovial	x		x	x	
Fluidra			x	x	x
Grifols			x	x	x
IAG			x	x	
Iberdrola	x		x	x	x
Inditex			x	x	x
Indra			x	x	x
Inm. Colonial	x		x	x	x
Mapfre	x		x	x	x
Melià	x		x	x	x
Merlin Properties	x		x	x	x
Naturgy	x		x	x	x
Pharma mar			x	x	
REE	x		x	x	x
Repsol			x	x	x
Siemens Gamesa	x		x	x	x
Solaria	x		x	x	x
Telefónica		x	x	x	x
Viscofan			x	x	x

Fuente: elaboración propia. Nota: x, área cubierta; ausencia de x, área no especificada en el CE.

Respecto a valores, se codificaron 338 códigos, siendo un 44,1% del total y refiriendo a temas como no discriminación, diversidad, RSC, derechos humanos (DDHH), medio ambiente, igualdad de oportunidades, objetivos de desarrollo sostenible (ODS), valores del trabajo (OIT) y compliance.

Del área de Prevención, seguridad, salud y bienestar laboral, se codificaron 96 códigos relacionados, suponiendo un 12,5% sobre el total. Los códigos referían a seguridad y salud laboral, prevención de riesgos laborales, bienestar y organizaciones saludables.

Tabla 2: Media por sector de actividad en categorías EVP.

Nº	Sector	Empresas	Media áreas EVP
1	Construcción e infraestructuras	Acciona, ACS, Arcelor Mittal	3,33
2	Industria manufacturera	Acerinox, Cie Automotive, Siemens Gamesa, Viscofan	3
3	Transporte y servicios	Aena, IAG	3
4	Química farmacéutica	Almirall, Pharma Mar	3
5	Soluciones tecnológicas para aerolíneas y distribución de Servicios turísticos	Amadeus	3
6	Actividades financieras y de seguros	Banco Sabadell, Banco Santander, BBVA, Bankinter, Caixaabank, Ferrovial, Fluidra, Mapfre	3,75
7	Información y comunicaciones	Cellnex, Indra, telefónica	3,67
8	Comercio al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos, y productos similares	Enagas, Repsol	3,50
9	Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	Endesa, Iberdrola, Naturgy, Red Eléctrica, Solaria,	4
10	Actividades sanitarias y de servicios sociales	Grifols	3
11	Comercio textil	Inditex	3
12	Actividades inmobiliarias	Inmobiliaria Colonial, Merlin Properties	4
13	Hostelería	Melià	4

Fuente: elaboración propia.

Por último, la familia de condiciones de trabajo reportó 116 códigos, es decir, un 15,1% sobre el total. Los temas hacían referencia a clima laboral, participación comunicación abierta, innovación, condiciones de trabajo, excelencia profesional, trabajo en equipo, cambio, beneficios sociales y estabilidad.

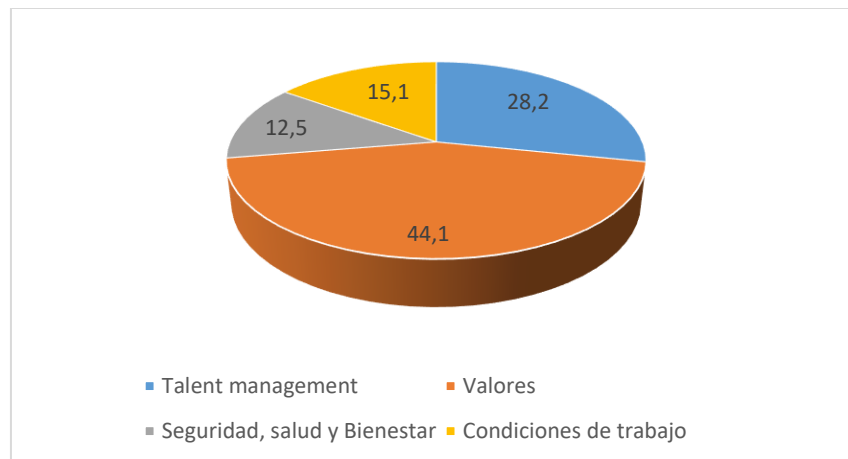


Figura 1: Familias de códigos y % de enraizamiento en CE del IBEX35.

Fuente: elaboración propia.

Respecto al enraizamiento por códigos se observa que aquellos relacionados con la formación y el desarrollo son los más extendidos entre los CE de las empresas analizadas. Dicho código, relacionado con el talent management, pertenece a la segunda familia de códigos más desarrollada (Figura 4).

Los segundos códigos más desarrollados son los relacionados con medio ambiente e igualdad de oportunidades (códigos pertenecientes a la familia de valores) y prevención de riesgos laborales y seguridad.

Es de destacar que códigos relacionados con la compensación y beneficios y estabilidad laboral apenas aparezcan en los CE. Son pocos, de hecho, los CE que los mencionan en su contenido.

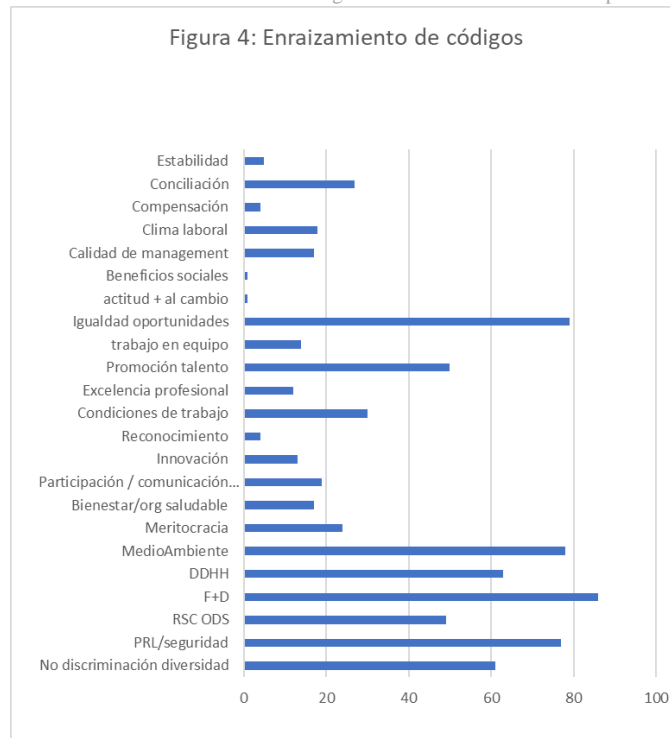


Figura 2: Enraizamiento de códigos.  
Fuente: elaboración propia.

En un análisis de enraizamiento por columnas (nº de citas por código y categoría de EVP), se observa que los códigos relacionados con afiliación son los más prevalentes, seguido de desarrollo profesional y contenido del trabajo. Sin embargo, compensación y beneficios son las categorías menos prevalentes en los CE de las empresas del IBEX 35 (Tabla 5).

Tabla 3: Enraizamiento por categorías de EVP en empresas del IBEX 35.

Categorías de EVP	Enraizamiento (nº de citas por código en %)
Beneficios	4,03%
Compensación	1,08%
Afiliación	48,39%
Contenido del trabajo	16,4%
Desarrollo profesional	30,11%

Fuente: elaboración propia.

La categoría de beneficios aglutina códigos relacionados con beneficios de salud, retiro, tiempo de trabajo, acuerdos y formación externa, y, principalmente, conciliación de la vida laboral y familiar. 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.

La categoría de compensación hace referencia a salario, incentivos, reconocimiento económico, procesos de pago y transparencia. Refiere a un indicador retributivo dinerario principalmente. Se encuentran relaciones entre compensación con remuneración ética, equitativa, competitiva y adecuada a mercado.

La categoría afiliación 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 atracción y de sentimiento de pertenencia a la empresa subyacen en esta categoría.

Afiliación se relaciona 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.

La categoría de la EVP denominada contenido del trabajo se refiere a variedad, retos, estructura, autonomía, feedback e impacto social del trabajo. La categoría de contenido de trabajo aparece en la totalidad de los CE de las empresas analizadas. 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.

Esta categoría desarrolla 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 éste.

Por último, la categoría de desarrollo profesional de la EVP hace referencia a progreso/carrera, crecimiento personal, formación y seguridad del empleo principalmente. Esa 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.

#### IV. DISCUSIÓN

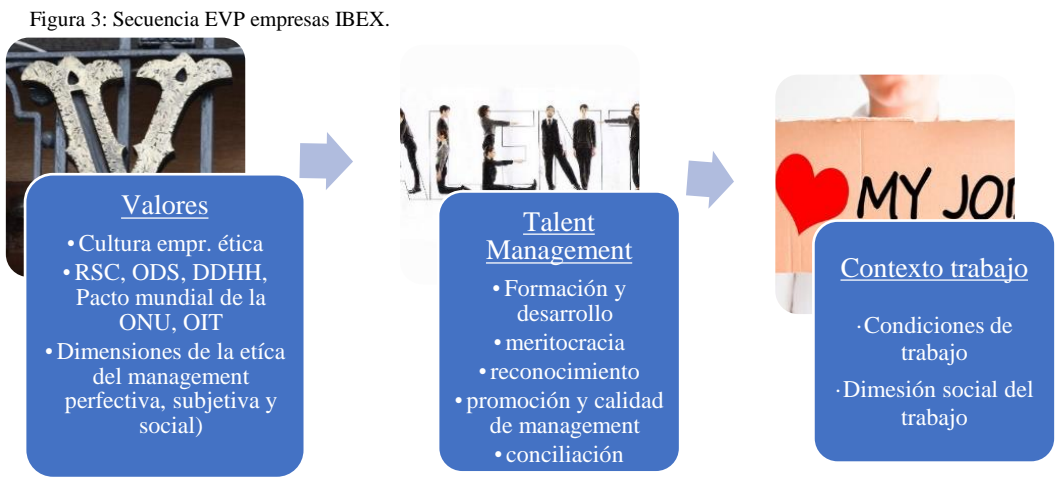
Tras el análisis realizado se puede confirmar que las empresas del IBEX 35, por lo general y con diferencias, sí comunican su EVP en sus CE. Desarrollan adecuadamente su marca empleadora, pero con subrepresentación de las áreas de compensación y beneficios. La explicación de este aspecto en ambas categorías podría estar en la tendencia muy marcada de la individualización de la compensación [49] y en la volubilidad salarial en el talento más demandado. Además, lo relacionado con la compensación suelen ser temas tabúes en Recursos Humanos. No obstante, no se duda que las entidades analizadas tendrán una más que desarrollada política de compensación total, sin embargo, no se comunica en algunos casos, o simplemente se obvia.

Sin embargo, no es de extrañar que las categorías de afiliación y desarrollo profesional supongan casi el 80% de los códigos, ya que el constructo mismo de atracción y fidelización del talento se basa en códigos asociados a afiliación (valores, ambiente de trabajo, clima laboral positivo, el sentimiento de comunidad y ciudadanía, etc.) y desarrollo profesional (progreso/carrera, crecimiento personal, formación y seguridad del empleo principalmente). En relación con estos drivers de atracción y fidelización del talento, se han encontrado en diversos países similares resultados [50]. La idea de las empresas es transmitir una imagen de bienestar laboral, potencial de engagement en el trabajo y cierto compromiso en el desarrollo del talento [51].

También, que los valores sean uno de los elementos más sobresalientes en los CE puede tener dos explicaciones: primero, que estos son inherentes a los CE, pues es ahí donde la empresa desea irradiar una visión ética comportamental basada en aquellos [52]; y, la segunda, por el deseo de identificación del talento con esos valores sociales y éticos. La empresa busca la conexión axiológica con el talento por medio de la explicitación de estos como parte de la cultura ética de la empresa, con la intención de atraer a ese buscado talento [53], que complementa con el desarrollo de una imagen afiliativa y de desarrollo profesional, principalmente. Sin embargo, aunque las dimensiones: perfectiva (orientada al desarrollo y crecimiento) y social sean muy patentes en casi todos los CE de las empresas del IBEX, no es tan clara la dimensión subjetiva, pues la retribución no se explicita. Solo queda esta comentada en pocas empresas, con su conexión con el trabajo digno.

Respecto a la comparación del desarrollo de la EVP de las empresas desde un punto de vista intersectorial, no hay diferencias de medias significativas, posiblemente debido a que ser una empresa del IBEX35, más allá de los requerimientos financieros, exige un desarrollo avanzado de la gestión del talento y en general en sus políticas de recursos humanos. Y ello inexorablemente conlleva el desarrollo de la marca empleadora y de una EVP atractiva, no asociada al sector sino al tipo de empresa y a su posicionamiento en el mercado.

La secuencia en la que se sustenta la EVP transmitida por las empresas del IBEX35 (Figura 6) parte de los valores culturales de la compañía, sigue con la transmisión de una postura de foco en el talento y su gestión y, en menor medida, en la generación de una imagen de un buen lugar para trabajar, gracias a apuntar algunos aspectos relacionados con las condiciones y contexto de trabajo.



Fuente: elaboración propia.

#### V. CONCLUSIONES

Este estudio se basa en las empresas del IBEX 35 que tienen una solidez financiera y estructural amplia. Por tanto, resulta lógico esperar que cumplan la mayor parte de preceptos que conducen a una experiencia positiva del empleado, en sus diversas categorías. No obstante, algunas de estas empresas sobresalen y consiguen una marca empleadora más completa. Comunican en sus CE una EVP más integrada, que conecta con ese ethos empresarial aspiracional. Es cierto que no todas las empresas lo consiguen, pues comunican una EVP incompleta. En la mayor parte de las empresas se prepondera el talent management, los valores, la prevención, la seguridad y el bienestar laboral, así como las condiciones de trabajo, pero no se profundiza apenas en conceptos tan relevantes como es la retribución. Es importante para el talento por su significado de reconocimiento. De hecho, la OIT en 1949 ya puso el foco de atención sobre la importancia de ésta.

Aunque el contexto sociohistórico es distinto al actual, no se debe olvidar la precariedad salarial del mercado de trabajo español y la brecha salarial entre hombres y mujeres que, aunque reduciéndose los últimos años, sigue dándose en materia retributiva si se compara con la media europea [54]. Es cierto que en la actualidad tiene gran relevancia la igualdad de oportunidades y a la equidad hacia los empleados, sin embargo, escasísimamente se relacionan estas con la contraprestación económica y no se incide en la brecha salarial de género.

Aquellas empresas que comunican los cinco aspectos de su EVP, como Banco Santander y Bankinter, son compañías que lideran en este aspecto una excelente imagen de marca empleadora. Aquellas que están por debajo (todas las demás) y en la media que proceda en cada una, deberán hacer un esfuerzo por completar en transmitir las áreas que no aparecen en su CE. Se sobreentiende que la mayoría de las empresas, a pesar de que no promulguen aspectos de compensación y beneficios, sí dispondrán de una política al respecto que no comunican proactivamente.

Finalmente indicar que, no solo para los objetivos propios del CE sino para la vertiente de imagen corporativa, reputación y marca empleadora, las 33 compañías del IBEX 35 señaladas deberían hacer un esfuerzo en desarrollar las áreas no representadas, si quieren mejorar su EVP y por ende la marca empleadora y su reputación corporativa.

## VI. REFERENCIAS

- [1] W. Cascio, «Book Review: Critical Perspectives on Leadership: The Language of Corporate Power», *Acad. Manag. Learn. Educ.*, vol. 19, feb. 2020, doi: [10.5465/amle.2020.0014](https://doi.org/10.5465/amle.2020.0014).
- [2] I. Figurska y E. Matuska, «Employer Branding as a Human Resource Management Strategy: The Essence of Employer Brand», *Hum. Resour. Manag. Ergon.*, vol. 7, n.o 2, pp. 35-51, 2013.
- [3] T. Ambler y S. Barrow, «The employer brand», *J. Brand Manag.*, vol. 4, dic. 1996, doi: [10.1057/bm.1996.42](https://doi.org/10.1057/bm.1996.42).
- [4] H. Aggerholm, S. Andersen, y C. Thomsen, «Conceptualising employer branding in sustainable organisations», *Corp. Commun. Int. J.*, vol. 16, pp. 105-123, may 2011, doi: [10.1108/13563281111141642](https://doi.org/10.1108/13563281111141642).
- [5] M. Armstrong y D. Brown, *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. Kogan Page, 2019. [En línea]. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=2TyEDwAAQBAJ>.
- [6] S. App, J. Merk, y M. Büttgen, «Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees», *Manag. Rev.*, vol. 23, pp. 262-278, ene. 2012, doi: [10.1688/1861-9908\\_mrev\\_2012\\_03\\_App](https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_App).
- [7] M. Biswas y D. Suar, «Antecedents and Consequences of Employer Branding», *J. Bus. Ethics*, dic. 2014, doi: [10.1007/s10551-014-2502-3](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3).
- [8] M. Bonaiuto, S. De Dominicis, L. Illia, R. Canovas, y G. Lizzani, «Managing Employer Brand Attributes to Attract Potential Future Leaders», *J. Brand Manag.*, vol. 20, pp. 779-792, nov. 2013, doi: [10.1057/bm.2013.18](https://doi.org/10.1057/bm.2013.18).
- [9] A. B. M. D. S. L. Botha, «An employer brand predictive model for talent attraction and retention : original research», *Sa J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 9, pp. 1-12, 2011.
- [10] Y. Chunping y L. Xi, «The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management», *Energy Procedia*, vol. 5, pp. 2087-2091, dic. 2011, doi: [10.1016/j.egypro.2011.03.360](https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.360).
- [11] S. C. Das y I. Z. Ahmed, «The Perception of Employer Brand to Enhance Recruitment and Selection Processes», *Eur. J. Bus. Manag.*, vol. 5, pp. 138-144, 2014, doi: [10.1016/j.egypro.2011.03.360](https://doi.org/10.1016/j.egypro.2011.03.360).
- [12] G. Davies, «Employer branding and its influence on managers», *Eur. J. Mark.*, vol. 42, pp. 667-681, may 2008, doi: [10.1108/03090560810862570](https://doi.org/10.1108/03090560810862570).
- [13] M. R. Edwards, «An integrative review of employer branding and OB theory», *Pers. Rev.*, vol. 39, pp. 5-23, 2009.
- [14] W. Elving, J. Westhoff, K. Meeusen, y J.-W. Schoonderbeek, «The War for Talent? The Relevance of Employer Branding in Job Advertisements for Becoming an Employer of Choice», *J. Brand Manag.*, vol. 20, abr. 2013, doi: [10.1057/bm.2012.21](https://doi.org/10.1057/bm.2012.21).
- [15] T. Gardner, N. Erhardt, y C. Martin-Rios, «Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers' Employment ...», *Res. Pers. Hum. Resour. Manag.*, vol. 30, jul. 2011, doi: [10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030008](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030008).
- [16] A. Dabirian, J. Paschen, y J. Kietzmann, «Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies», *IT Prof.*, vol. 21, n.o 01, pp. 82-89, ene. 2019, doi: [10.1109/MITP.2018.2876980](https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980).
- [17] D. Melé, *Business Ethics in Action: Seeking Human Excellence in Organizations*. Palgrave-Macmillan, 2009.
- [18] I. Ferrero, *Ética de la actividad económica y empresarial*. Eunsa. Ediciones Universidad De Navarra, S.A., 2021.
- [19] C. Theurer, A. Tumasjan, I. Welpel, y F. Lievens, «Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding», *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 20, oct. 2016, doi: [10.1111/ijmr.12121](https://doi.org/10.1111/ijmr.12121).
- [20] K. Sehgal y N. Malati, «Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage», *IUP J. Brand Manag.*, vol. 10, abr. 2013.
- [21] K. Liehr-Gobbers y C. Storck, «Future Trends of Corporate Reputation Management», 2011, pp. 235-238. doi: [10.1007/978-3-642-19266-1\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-642-19266-1_22).
- [22] J. Marqués, «REPENSANDO LA ÉTICA EMPRESARIAL. El PROPÓSITO como eje central de management del futuro», 2021.
- [23] F. Weiss Tracey B. ., Hartle, *Reengineering performance management : breakthroughs in achieving strategy through people*. St. Lucie Press, Boca Raton, FL, 1997.
- [24] A. Zimmermann, *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Abya-Yala, 2000.
- [25] Á. Pes, «Responsabilidad Corporativa: Incorporar a la Empresa los nuevos valores de la sociedad», *Cuad. Inf. Económica*, vol. 201, pp. 153-156, 2006.
- [26] J. S. Black, M. Manjith, y S. Stehli, «The War for Leadership Talent: Creating a Superior Employee Value Proposition», *Int. Inst. Manag. Dev.*, vol. 27, pp. 1-4, 2013.
- [27] F. González Navarro, *Cómo aumentar salarios sin pagar + euros*. Grupo Planeta, 2019.
- [28] M. I. Sanchez Hernandez, O. González-López, M. Mateos, y J.-L. Tato-Jiménez, «Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work», *Int. J. Environ. Res. Public. Health*, vol. 16, dic. 2019, doi: [10.3390/ijerph16245122](https://doi.org/10.3390/ijerph16245122).
- [29] V. L. Batista, *Compensación: Diferenciar con equidad: recursos humanos*. PuntoLex, 2012.
- [30] C. Goncer Rodriguez, «Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento», *Cap. Hum.*, vol. 289, pp. 1-5, jul. 2014.



- [31] M. I. Juan y Á. P. Suay, «Reconstruyendo la confianza en las empresas mediante la responsabilidad social corporativa: Una ilustración en las cadenas de suministros del sector textil», 2010.
- [32] D. Chapman, K. Uggerslev, S. Carroll, K. Piasentin, y D. Jones, «Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes.», *J. Appl. Psychol.*, vol. 90, pp. 928-44, oct. 2005, doi: [10.1037/0021-9010.90.5.928](https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928).
- [33] M. Armstrong y D. Brown, *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. Kogan Page, 2019. [En línea]. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=2TyEDwAAQBAJ>.
- [34] Gartner, «Strengthening Your Employee Value Proposition». 2018. [En línea]. Disponible en: <https://acortar.link/qgmDkg>.
- [35] A. Hernández y Y. Avilés, «El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial», *Harv. Deusto Mark. Ventas*, vol. 117, pp. 16-22, 2013.
- [36] Mercer, «Strengthening Your EVP». 2016. [En línea]. Disponible en: <https://acortar.link/FMF4oP>.
- [37] R. Browne, «Employee Value Proposition», *Beac. Manag. Rev.*, vol. 1, pp. 29-36, 2012.
- [38] A. M. González Ramos, «Atrayendo Talento: Estrategias de Movilidad de los profesionales altamente cualificados en España», *Sociol. Tecnociencia*, vol. 2, jun. 2011.
- [39] P. González, «Una propuesta para medir la creación de valor por parte del capital intelectual en grandes empresas colombianas», *Harv. Deusto Bus. Res.*, vol. 6, n.o 1, pp. 3-16, 2017.
- [40] L. Gómez-Bayona, E. Londoño-Montoya, y B. Mora-González, «Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor», *Rev. CEA*, vol. 6, n.o 11, pp. 165-184, 2020, doi: [10.22430/24223182.1434](https://doi.org/10.22430/24223182.1434).
- [41] J. L. Komaki, «Motivational implications of reinforcement theory», en *Motivation and work behavior*, R. Steers y L. Porter, Eds. McGraw Hill, 1991.
- [42] V. H. Vroom, *Work and motivation*. John Wiley & Sons, New York, 1994.
- [43] C. Valdebenito, «Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total», PhD Thesis, Universidad de Santiago de Chile, 2016. [En línea]. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>.
- [44] Towers Watson, «Compensación total». 2021. [En línea]. Disponible en: <https://www.wtwco.com/es-ES/solutions/compensacion-total>.
- [45] P. Zingheim y J. Schuster, «Total Rewards for New and Old Economy Companies», *Compens. Benefits Rev. - Compens. Benefit Rev.*, vol. 32, pp. 20-23, nov. 2000, doi: [10.1177/08863680022098091](https://doi.org/10.1177/08863680022098091).
- [46] C. Sánchez-López y S. Martínez-Alcántara, «Condiciones de trabajo de docentes universitarios, satisfacción, exigencias laborales y daños a la salud», *Salud Los Trab.*, vol. 22-1, pp. 19-28, 2014.
- [47] T. Cañas Montañés, *Responsabilidad social corporativa*. Editorial Elearning S.L., 2018.
- [48] A. Strauss y J. Corbin, *Grounded Theory in Practice 1st Edición*. SAGE Publications, Inc., 1997.
- [49] F. González Navarro, *Cómo aumentar salarios sin pagar + euros*. Grupo Planeta, 2019.
- [50] M. Lathuka, *Talent Management in Global Organizations: A Cross-Country Perspective*. Springer, 2018.
- [51] J. Crespo, «Employer branding y Bienestar Laboral en Organizaciones orientadas al Talento Reestructurando la propuesta de valor al empleado», nov. 2018. doi: [10.26537/iirh.vi7.2693](https://doi.org/10.26537/iirh.vi7.2693).
- [52] R. H. Camacho Peláez y D. Higuera López, «Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético», *Pensam. Gest.*, vol. 35, pp. 87-118, 2013.
- [53] N. Chirinos, «Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral», *Obs. Labor. Rev. Venez.*, ene. 2009.
- [54] B. Anghel, J. Conde-Ruiz, y I. Artñano, «Brechas Salariales de Género en España», *Rev. Hacienda Pública Esp.*, vol. 229, pp. 87-119, jun. 2019, doi: [10.7866/hpe-rpe.19.2.4](https://doi.org/10.7866/hpe-rpe.19.2.4).