

**LA MARCA EMPLEADORA DE LA  
BANCA ESPAÑOLA:  
¿ES LA BANCA EN ESPAÑA UN  
SECTOR ATRACTIVO PARA  
TRABAJAR?**

Juan Manuel Salinas Rodríguez

jsalinasro@uoc.edu

30/06/2019

Director: Andrés Salas Vallina

**Trabajo final de máster**

---

**Curso 2019, semestre 1º**

**Índice**

<b>ABSTRACT/RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>1 EMPLOYER BRANDING.....</b>	<b>8</b>
1.1. Aproximación al concepto de Employer Branding.....	8
1.2. Algunas definiciones de Employer Branding.....	11
1.3. Marco conceptual del Employer Branding.....	11
1.3.1. Modelos teóricos.....	12
1.3.1.1. Modelo de Miles y Mangold (2004) .....	12
1.3.1.2. Modelo de Backhaus y Tikoo (2004) .....	12
1.3.1.3. Modelo de Mosley (2007) .....	12
1.3.2 Modelos empíricos.....	12
1.3.2.1 Modelo de Merz y Herbst (2009) .....	12
1.3.2.2 Modelo de King y Grace (2010) .....	13
1.4 Elementos del Employer Branding.....	13
1.4.1 Definición del público objetivo.....	13
1.4.2 Análisis de la situación actual.....	13
1.4.3 Definición de la situación deseada y de los objetivos a alcanzar.....	14
1.4.4 Definición de la EVP.....	14
1.4.5 Elección de los canales de comunicación.....	15
1.4.6 Acciones internas.....	15
1.4.7 Acciones externas.....	15
1.4.8 Seguimiento y evaluación.....	16
1.5 Beneficios de implementar una estrategia de Employer Branding.....	16
1.6 Alcance del Employer Branding.....	16
1.7 Employer Branding y reputación corporativa.....	17
<b>2 EMPLOYER BRANDING EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL.....</b>	<b>18</b>
2.1. El sector bancario español.....	18

2.2. Dos ejemplos de Employer Branding en el sector bancario español.....	22
<b>3 HIPOTESIS Y OBJETIVOS</b> .....	29
<b>4 METODOLOGÍA</b> .....	<b>30</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	42
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	46
<b>ANEXOS</b> .....	49

## RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de un estudio que pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Es la banca en España un sector atractivo para trabajar?

Se ha partido del concepto de Employer Branding (en adelante EB), tomando también en consideración otro concepto muy ligado al primero, la reputación corporativa.

Para dar respuesta a la pregunta planteada se ha pasado un cuestionario sobre aspectos relativos al atractivo de trabajar en el sector bancario y se han realizado entrevistas de carácter exploratorio.

Tanto en las entrevistas como en los cuestionarios se ha utilizado una muestra amplia, en la que se ha pretendido que estuviesen representados todos los grupos interesados (empleados de banca con distintos roles, trabajadores por cuenta ajena de otros sectores productivos, trabajadores por cuenta propia y estudiantes).

Los resultados obtenidos en los cuestionarios no han resultado concluyentes, por la abundancia de respuestas indiferentes, de modo que el sector no se presenta ni como abiertamente atractivo ni como totalmente repulsivo para trabajar en él.

En las entrevistas se han explorado los motivos por los que la banca es o no un sector atractivo para trabajar.

Entre las razones que lo hacen atractivo, destacan por frecuencia: salario, seguridad, condiciones laborales en general, posibilidad de formación, existencia de un plan de carrera, etc.

Como motivos por los que el sector no resulta atractivo, los más repetidos son: excesiva presión de objetivos comerciales, trabajo poco creativo y aburrido, desprestigio social, excesiva rigidez y formalismo, conciliación familiar, etc.

Se sugieren una serie de recomendaciones para que el sector resulte más atractivo, de modo que los bancos deberían prestar atención a aspectos como la presión de objetivos, la conciliación familiar, etc.

Por último, se sugieren líneas de actuación para futuras investigaciones, como la realización de un estudio longitudinal, la mejora de la escala de medida para evitar la profusión de contestaciones indiferentes y la elaboración de un estudio específico con una muestra de universitarios amplia.

### Palabras clave:

Employer branding, banca, talento, atracción y retención.

## ABSTRACT

This work is the result from a study that pretends to answer the next question: Is banking in Spain an attractive sector to work for?

We have started from the concept of Employer Branding, taking another concept as well linked to the first: corporative reputation.

To answer the question above it has been sent a survey about aspects attaching to the attractiveness of bank working and there have been done explorative interviews too.

As in interviews as in surveys it has been used a large sample, in which has been represented all the stakeholders (different bank employee's roles, employees from another productive sectors, self-employees and students).

The survey's results haven't been conclusive, because of the amount of indifferent answers, so that the sector doesn't appear neither as fully attractive nor as completely disgusting to work in.

The interviews have explored the different reasons why banking is or isn't an attractive sector to work.

Among the reasons that makes it attractive, stand out by frequency: salary, security, working conditions, training opportunities, career plan, etc.

The reasons why the sector is not attractive are: too much pression in commercial objectives, no creative work and boring, social discredit, too much rigidity and formalism, family conciliation, etc.

Several recommendations are suggested to make the sector more attractive, so that banks should pay attention to some aspects like pression in commercial objectives, family conciliation, etc.

At last, guidelines for future investigations are proposed, like longitudinal studies, the measuring scale improvement to avoid the profusion of indifferent answers and the realization of a specific study with a large sample of college students.

**Key words:**

Employer branding, banking, talent, attraction and retention.

## INTRODUCCIÓN

El sector financiero y más concretamente, el sector bancario, englobando aquí básicamente a bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito, tiene un peso importante en la economía nacional. Su aportación al PIB en 2018 fue de un 3,5% aproximadamente.

En España trabajaban en Banca a cierre del ejercicio 2018 un total de 187.000 personas, además de todos los puestos indirectos que el sector genera. El número de oficinas bancarias a finales de 2018 ascendía a 26.000.

Por otro lado, la banca es uno de los sectores con un salario medio más alto:

**TABLA 1: SALARIO MEDIO POR SECTORES**

	2017	2018	VARIACIÓN ABSOLUTA (€)	VARIACIÓN (%)
Informática y telecomunicaciones	29.082€	<b>29.384€</b>	302€	1%
Inmobiliaria y construcción	27.959€	<b>28.949€</b>	990€	4%
Ingenieros y técnicos	27.685€	<b>28.162€</b>	476€	2%
Educación y formación	25.018€	<b>27.305€</b>	2.287€	9%
Sector farmacéutico	25.587€	<b>26.614€</b>	1.027€	4%
Finanzas y banca	24.211€	<b>25.882€</b>	1.671€	7%
Comercial y ventas	25.747€	<b>25.626€</b>	-121€	0%
Legal	24.167€	<b>24.600€</b>	433€	2%
Sanidad y salud	24.821€	<b>24.569€</b>	-252€	-1%
Calidad, producción e I+D	24.229€	<b>24.456€</b>	226€	1%
Administración pública	24.884€	<b>23.878€</b>	-1.006€	-4%
Salario bruto promedio	23.331€	<b>23.478€</b>	147€	1%
Marketing y comunicación	22.437€	<b>22.667€</b>	230€	1%
Diseño y artes gráficas	21.299€	<b>21.565€</b>	266€	1%
Administración de empresas	20.784€	<b>21.218€</b>	434€	2%
Recursos humanos	20.773€	<b>20.620€</b>	-153€	-1%
Otros	19.178€	<b>19.948€</b>	771€	4%
Profesiones, artes y oficios	19.226€	<b>19.677€</b>	451€	2%
Compras, logística y almacén	19.710€	<b>19.668€</b>	-42€	0%
Turismo y restauración	17.857€	<b>18.153€</b>	296€	2%
Atención a clientes	17.860€	<b>17.453€</b>	-407€	-2%
Venta al detalle	16.153€	<b>16.536€</b>	383€	2%

Fuente: Infojobs, tomado de: <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9852148/05/19/Los-sectores-profesionales-con-los-salarios-mas-altos-de-Espana.html>

Hasta hace no mucho tiempo, en los inicios del siglo XXI, trabajar en banca era considerado un trabajo de prestigio, seguro y bien pagado, donde se podía desarrollar una carrera profesional exitosa. Tras la crisis financiera de 2008, con el consiguiente rescate a las cajas de ahorro y el profundo proceso de reestructuración que está sufriendo el sistema financiero español, la banca parece haber perdido el prestigio que tenía como empleador, no siendo ya uno de los sectores favoritos para los solicitantes de empleo.

Pero, además, el atractivo de una empresa o un sector económico como empleador ya no obedece solo a razones objetivas como el salario, los beneficios sociales o la seguridad en el empleo, sino también a la percepción subjetiva que el empleador proyecta al mercado laboral y a la sociedad en general.

Y es aquí donde cobra importancia el concepto de EB, desde el momento en que el atractivo de un determinado empleador se vincula a los principios y valores con el que los empleados y candidatos los asocian y se identifican desde un punto de vista subjetivo.

La imagen como empleador de una determinada empresa o sector tiene una evidente repercusión económica, ya que, tanto el esfuerzo que deberá realizar para contratar o retener a cada empleado como la oferta económica que realice deberán ser mayores cuanto menos atractivo sea ese empleador.

Así pues, si la banca ha dejado de ser un sector atractivo para trabajar, que es lo que pretendemos determinar en este estudio, este hecho tendrá graves repercusiones para las empresas del sector, pues les costará encontrar candidatos para cubrir las vacantes, los procesos de selección serán cada vez más largos y costosos y será más fácil que los empleados actuales se vayan a otros sectores que resulten más atractivos.

¿Qué puede hacer la banca para contrarrestar esa situación? Como hemos visto, el mercado laboral actual no solo demanda buenas condiciones económicas: el empleado actual no solo quiere estar bien pagado (que también) sino que además quiere sentirse orgullosos de trabajar en esa empresa o sector, algo que los empleadores consiguen a través del EB.

Lo que pretendemos averiguar con este estudio es si la banca ha dejado de ser un sector atractivo para trabajar y en caso afirmativo, cuáles son las razones por las que esto ha ocurrido y determinar qué acciones de EB deben llevarse a cabo desde el sector para cambiar esta situación.

Por lo que respecta a la **justificación** del presente trabajo, hay varios motivos por los que me he decidido a estudiar este asunto:

- En cuanto a los motivos personales, que en este caso han tenido un peso muy relevante, yo trabajo en el área de Capital Humano de una entidad financiera. A pesar de ser una entidad saneada, con una marca bien conocida y valorada y que ostenta una posición de dominio en su ámbito geográfico de actuación, cada vez cuesta más atraer talento joven: desde diciembre de 2018 se han convocado 3 procesos de selección para cubrir un total de 70 plazas, sin que hasta la fecha se haya llegado a cubrir ni siquiera 50 vacantes. Lo cierto es que hay muchos candidatos (cerca de 1.000 en el conjunto de los 3 procesos), pero no se consigue encontrar el talento buscado, a pesar de que el salario de partida es relativamente alto y se les ofrece un plan de formación y de carrera atractivo.

- Cuando empecé a darme cuenta del alcance del problema al que nos enfrentábamos comencé a buscar información sobre el asunto. Enseguida encontré artículos sobre EB, la mayoría en inglés. Hay aún poca literatura sobre la materia en español y la poca que hay es genérica, no habiendo hallado ningún estudio que analizase el EB del sector financiero español. Lo más parecido que encontré fue un Estudio Sobre el EB del Sector Seguros en España, de la Fundación Mapfre, que me ha servido de guía a la hora de realizar mi trabajo. Esta ausencia de un trabajo sobre el sector fue también importante a la hora de elegir el tema del Trabajo.
- Tras hablar con empleados de Recursos Humanos de otras entidades financieras, me corroboraron que ellos se encontraban con el mismo problema: tenían gran cantidad de candidatos, pero no encontraban los perfiles deseados.

Todos estos motivos me llevaron a pensar que el tema podría ser objeto de un trabajo que sirviera para arrojar luz sobre los motivos de la escasez de talento y para buscar soluciones al mismo.

El presente trabajo pretende dar respuesta, desde el marco teórico del EB a la pregunta de si la banca en España es un sector atractivo para trabajar.

Para ello se ha pasado un cuestionario sobre el EB de la banca española, que ha sido contestado por 174 sujetos.

Además, se han realizado entrevistas a 20 sujetos de 4 grupos distintos (estudiantes, empleados de banca pertenecientes a red comercial, empleados de banca pertenecientes a servicios centrales (en adelante SSCC) y trabajadores por cuenta propia y ajena de otros sectores). En estas entrevistas se han explorado las razones que los entrevistados han dado a cuestiones relacionadas con la pregunta de si la banca es un sector atractivo para trabajar.

Tras analizar las razones, se apuntarán recomendaciones sobre posibles líneas de actuación de los bancos para mejorar sus estrategias de EB.

Por último, se sugerirán algunas posibles líneas de investigación futura.

## **1 EMPLOYER BRANDING**

Vamos a comenzar nuestro estudio definiendo qué es el EB y cuáles son sus fundamentos teóricos, para continuar explicando cuáles son los elementos del EB. Concluiremos nuestro repaso al EB hablando de un concepto relacionado con el EB, como es la reputación corporativa.

### **1.1 Aproximación al concepto de Employer Branding**

El EB es la utilización y aplicación de las marcas, por parte de las empresas, al ámbito de la gestión del talento, en su doble vertiente externa (atracción de talento) e interna (retención de talento). Dicho de otro modo, el EB surge de la aplicación conjunta de técnicas de marketing y

de gestión de recursos humanos a la captación y retención de talento por parte de las empresas.

De esta manera, marca y plantilla comprometida son los dos grandes activos inmateriales con los que cuentan las empresas actuales (Dolan, Schuler y Jackson, 2007), y ambas se constituyen en fuente de ventaja competitiva.

El concepto de EB es acuñado por primera vez en 1996 por Ambler y Barrow, que lo definen como “El conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece un empleo y que se identifican con la empresa empleadora”. Ya en la primera década del siglo XXI, otros autores como el propio Barrow y Mosley, Michington, etc. publican libros sobre el tema, en los que la expresión “employer brand” forma parte del título.

En España el término llega de la mano de autores como Aguado y Jiménez o Rodríguez-Tarodo. A partir de entonces, el concepto comienza a generalizarse en revistas científicas especializadas en la gestión de recursos humanos.

Si bien, como veíamos más arriba, el concepto de EB surge a finales del siglo XX, es a mediados de la primera década del siglo XXI cuando concurren otra serie de factores que terminan por asentar definitivamente el concepto. De esta forma, en estos años se produce simultáneamente un crecimiento económico sostenido como probablemente no se había conocido antes en la historia de la humanidad, la generalización de las TIC, que a su vez acelera el proceso de globalización y el descenso de la demografía en los países avanzados. Todos estos factores juntos generaron una situación en el mercado laboral de escasez de talento, que algunos autores han llegado a bautizar como de **guerra por el talento**.

Parece oportuno detenernos siquiera brevemente en algunos de estos factores.

Así, en lo relativo a las TIC, la digitalización ha sido ampliamente adoptada por las empresas y está generando una nueva forma de organización empresarial hiperconectada. Aunque esta adaptación es más fluida para los jóvenes, considerados nativos digitales, los trabajadores de más edad también están incorporando las nuevas tecnologías a su gestión diaria. Además, la demanda de empleados de alto perfil tecnológico está aumentando año tras año, siendo profesiones como la de ingeniero informático o programador tan demandadas que muchas empresas están teniendo ya serios problemas para cubrir estas vacantes.

Otro fenómeno novedoso relacionado con la digitalización es el de las redes sociales, que cada vez cobra más importancia en relación con el aspecto comercial y empresarial y paralelamente, en el EB, tanto en la búsqueda y selección de nuevo personal como en la imagen que sus empleados proyectan en las redes.

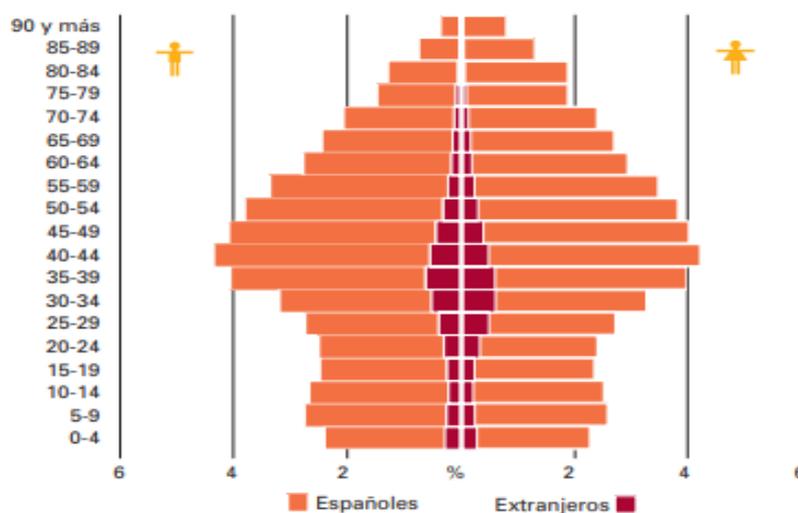
Pero sin duda, la circunstancia que de manera más decisiva ha influido en el inicio y desarrollo de la guerra por el talento ha sido la inversión de la pirámide demográfica, con menores nacimientos cada año, lo que significa que cada año se incorporan al mercado laboral menos personas, de modo que las que lo hacen son cada vez más valiosas.

En 1964, el 28% de la población española tenía menos de 14 años, el 64% estaba entre 15 y 64 años y el 8% era mayor de 64 años. Con esta estructura poblacional, la cantidad de personas que accedían cada año por primera vez al mercado laboral era muy alta, de modo que, desde mediados de los años 80, las aulas de las universidades españolas recogían a más de 300 personas en los primeros cursos de carreras como Derecho o Económicas, de donde la banca se surtía de talento habitualmente. Los candidatos abundaban.

En 2017, sin embargo, la estructura poblacional por edades era muy distinta, con el 15% de la población menor de 14 años, el 67% entre 15 y 64 años y un 18% mayor de 64 años. Como podemos observar, el porcentaje de población menor de 15 años se ha reducido casi a la mitad. Concretando más el tramo de edad, siempre según datos del Instituto Nacional de Estadística, en 1998 había en España 3,3 MM de personas entre 20 y 24 años, mientras que, en 2018, la cifra se había reducido a 2,2 MM. En tan solo 20 años se ha perdido más de un millón de jóvenes en ese tramo de edad.

Toda esta situación demográfica ha propiciado que cada año acceda menos talento joven al mercado laboral, de modo que el mismo es cada vez más codiciado por los empleadores.

**TABLA 2: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE ESPAÑA (A 1 DE ENERO DE 2017)**



Fuente: INE: España en Cifras 2018

Empresas pioneras en el primer desarrollo del EB han sido Unilever y Shell. En el ámbito nacional destacaron en estos primeros momentos Banco Santander y NH Hoteles, que aún hoy siguen siendo referentes en este aspecto.

Con la llegada de la crisis de 2008 las empresas dejaron de invertir en políticas de EB, a la vez que se producían despidos masivos y se reducía la confianza y el compromiso de los empleados que aún mantenían su puesto de trabajo.

De este modo, cuando a partir de 2012 se empezó a superar lo más profundo de la crisis, el gran reto del EB pasó a ser ya no solo atraer y retener talento como conseguir que los empleados se volvieran a comprometer con su empresa.

Aunque el problema de la escasez de talento, que ha resurgido con fuerza con la recuperación económica, se manifiesta en todos los sectores, es especialmente en el ámbito de las habilidades STEM (acrónimo de los términos ingleses Science, Technology, Engineering y Mathematics) donde con mayor virulencia se puede apreciar esa guerra por el talento.

El concepto de EB ha ido evolucionando con el paso de los años desde meros planteamientos y estrategias de marketing para atraer y retener talento hacia una idea mucho más amplia y a la vez mucho más compleja que tiene que ver con el concepto de experiencia cliente, de modo que los empleados esperan que lo que reciben de sus empresas esté en consonancia con sus expectativas y valores personales. De este modo, cualquier planteamiento de EB que se desarrolle hoy en día tiene que ser capaz de dar respuesta a las necesidades del empleador y del empleado, de modo que le sirva a la empresa para atraer y retener el talento que necesita para desarrollar su actividad y al empleado para que colme sus expectativas de satisfacción como contrapartida al esfuerzo y compromiso que adquiere con su empresa.

## 1.2 Algunas definiciones de Employer Branding

Como veíamos antes, Ambler y Barrow, en 1996, fueron los primeros en definir el EB como el “conjunto de beneficios psicológicos, funcionales y económicos suministrados por el empleo y que se identifican con la empresa empleadora”.

Según Sutherland, Torriceli y Karg (2002) el EB se configura como un proceso cuya finalidad es identificar y crear un mensaje de marca de empresa, aplicando para ello los principios clásicos del marketing para conseguir la consideración como empleador de elección, atrayendo y manteniendo así a los candidatos más cualificados.

Para Sullivan (2004), el EB es una estrategia a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales y los stakeholders próximos, relativos a una empresa en particular y constituye asimismo una relación emocional entre empleador y empleado.

## 1.3 Marco conceptual del Employer Branding

Si bien las aportaciones teóricas al concepto de EB son muy dispares, se pueden encontrar algunos puntos en común a todas ellas

- Todas las aproximaciones teóricas incluyen el compromiso como objetivo prioritario y consecuencia directa del desarrollo de estrategias de EB.
- También existe consenso al atribuir al EB un papel de fuente de ventaja competitiva sostenible.

- Muchos de los modelos de EB hablan de la cualidad multidisciplinar, aludiendo así a la confluencia de herramientas de marketing y de recursos humanos en su implementación.

Distinguimos entre modelos teóricos y modelos empíricos.

### *1.3.1 Modelos teóricos*

*Los modelos teóricos son constructos de carácter teórico, en cuya elaboración no se ha llevado a cabo experimentación.*

#### *1.3.1.1 Modelo de Miles y Mangold (2004)*

En este modelo lo más importante es la imagen que la organización proyecta a sus clientes y stakeholders a través de sus empleados. La empresa debe crear la imagen deseada en la mente de sus empleados y éstos a su vez serán los que la proyecten a los clientes.

La idea clave que subyace a esta propuesta es la necesidad de trabajar desde el interior hacia el exterior.

#### *1.3.1.2 Modelo de Backhaus y Tikoo (2004)*

Esta propuesta es similar a la anterior y está muy influenciada por el marketing. El EB consiste, según este modelo, en el proceso de construcción y comunicación de una identidad de marca del empleador única e identificable que la diferencie de sus competidores en el ámbito del talento.

#### *1.3.1.3 Modelo de Mosley (2007)*

Mosley destaca la perspectiva holística del EB, defendiendo que la gestión del EB es un mecanismo muy potente capaz de hacer converger la experiencia de los empleados con la marca y la experiencia de los clientes.

### *1.3.2 Modelos empíricos*

Al contrario de lo que sucedía con los modelos teóricos, los modelos empíricos sí que han recibido sustento de la experimentación, se basan en datos que se han podido contrastar empíricamente.

#### *1.3.2.1 Modelo de Merz y Herbst (2009)*

Estos autores introducen el concepto novedoso de Valor de la Marca del Empleador, más conocido por sus siglas en inglés, EBV, cuya principal utilidad es validar la medición de la marca empleador. Defienden que una marca de empleador fuerte provoca orgullo y satisfacción laboral en el plano interno, incrementando la retención de talento y la productividad. Además, de cara al exterior, si se comunica bien, puede convertir a la empresa en empleador de elección, aquel en el que los empleados de más talento quieren trabajar. Este modelo determina, mediante un sistema de ecuaciones estructurales, que hay tres

factores que determinantes de la EBV: lealtad hacia la marca empleadora, disminución del abandono y empleador de elección.

#### *1.3.2.2 Modelo de King y Grace (2010)*

Se trata del primer modelo basado en el empleado y contrastado empíricamente. Este modelo tiene por objetivo diferencial con respecto a otros modelos determinar los efectos del EB en los empleados y qué beneficios reporta a la organización.

Una de las evidencias que este modelo descubre es que los directivos deben desarrollar proactivamente una cultura que apoye las relaciones internas. Este modelo pone también en valor la importancia que tiene el factor emocional frente al cognitivo.

### **1.4 Elementos del Employer Branding**

En este apartado abordaremos cuáles son los elementos que configuran una estrategia de EB. Cada uno de ellos tiene un peso importante y si alguno de ellos falla es muy posible que el éxito de la estrategia global se vea comprometido.

#### *1.4.1 Definición del público objetivo*

El paso previo a cualquier diseño de una estrategia de EB es la identificación clara del público objetivo, saber a quién van a ir dirigidas nuestras acciones. Cada empresa tiene sus propios *stakeholders* (empleados actuales, empleados futuros, empleados jubilados, estudiantes, proveedores, clientes, etc.) y es probable que cada grupo tenga una imagen distinta de la empresa como empleador. Es posible, por ejemplo, que los empleados actuales vean la empresa como una compañía comprometida con el medio ambiente, pero debido a una deficiente campaña de comunicación al exterior, los futuros candidatos no tengan esa percepción.

Desde el punto de vista interno, los empleados deben ser siempre el público objetivo de cualquier estrategia de EB, aunque es posible que en grandes compañías multinacionales no exista una sola estrategia de EB hacia los empleados, sino que esta dependa del mercado en el que la empresa opera, teniendo en cuenta las diferencias de tipo social y cultural.

En el plano externo, el público objetivo puede ser muy diverso y depende en gran medida de los objetivos que el empleador se haya fijado en cada momento (reclutamiento a corto o a largo plazo, captación de talento joven o más maduro, etc.)

#### *1.4.2 Análisis de la situación actual*

Una vez que hayamos decidido a quién nos vamos a dirigir, debemos analizar cuál es la imagen actual que la empresa proyecta, teniendo para ello en cuenta una vez más la doble vertiente interna y externa.

En cuanto a la imagen interna, la empresa deberá realizar encuestas a sus empleados, estudios de cultura y *engagement* o utilizar páginas web como Glassdoor, donde los trabajadores puntúan su empresa en temas de liderazgo, beneficios sociales, etc.

Por lo que respecta a la imagen externa, existen rankings, como los elaborados por la multinacional sueca Universum, con las empresas más atractivas para trabajar según los estudiantes. Las empresas también deben hacer un seguimiento de las noticias que se han publicado en prensa sobre ellas y de las opiniones y reacciones que la empresa suscita en redes sociales.

#### 1.4.3. Definición de la situación deseada y los objetivos a alcanzar

Una vez que hayamos determinado la imagen que tiene actualmente nuestra empresa para los distintos colectivos que configuran nuestro público objetivo, la empresa debe decidir a dónde quiere llegar y concretar sus objetivos.

Las acciones que la empresa desarrolle van a depender en gran medida del tipo de objetivo que nos marquemos, la empresa no actuará de la misma manera si su objetivo es atraer a empleados recién licenciados o si lo que quiere es motivar a los empleados ya existentes, etc.

#### 1.4.4 Definición de la EVP

La **EVP** (acrónimo de Employee Value Proposition, Propuesta de Valor para los Empleados) se configura como el elemento central y más característico de una estrategia de EB.

La EVP trata de dar respuesta a la pregunta de qué es lo que hace a nuestra empresa única y por qué vale la pena trabajar allí y no irse a la competencia.

Dada la importancia capital de la EVP en toda estrategia de EB, parece oportuno que nos detengamos un poco más en este elemento.

La EVP es la oferta de valor que la empresa realiza a sus empleados y a sus futuros candidatos a cambio de su esfuerzo y compromiso.

La EVP ha de resultar atractiva, englobando los beneficios, los valores y los procesos que la empresa pone a disposición del empleado para su desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Es importante que la EVP sea coherente con la estrategia global de la empresa y sea relevante, en el sentido de que sea capaz de dar respuesta a lo que los empleados y candidatos demanden de ella.

La EVP tiene su origen en la Customer Value Proposition o Propuesta de Valor para los Clientes, un concepto proveniente del marketing que consiste en la oferta de valor que un producto o servicio ofrece al cliente.

La EVP es la pieza clave de toda estrategia de EB, la que aporta el contenido que se transmitirá al público objetivo a través de diferentes acciones y canales.

Una de las características que la hacen más valiosa es que sirve de guía para priorizar las políticas de recursos humanos que se encuentren mejor alineadas con ella.

La EVP debe reflejar la esencia de la organización, su identidad y sus valores más característicos, los que la hacen única, para a partir de ahí debe ayudar a generar una imagen a su público, a través de una gestión activa y planificada.

Según el informe Trends in Global Employee Engagement de Aon Hewitt (2017), la EVP es la segunda fuente de compromiso en la empresa, solo superada por la compensación y el reconocimiento y delante de conceptos tan asentados en la doctrina tradicional de la gestión de recursos humanos como el liderazgo. Este informe se puede considerar de gran fiabilidad, pues ha recabado datos de más de mil empresas en todo el mundo y más de cinco millones de empleados.

Pero no todo lo que reluce en el mundo del EB puede considerarse oro: según el informe de Tower Wilis Watson de 2016, solo el 25% de los empleados dicen que sus empresas cuentan con prácticas de EVP que están alineadas con la estrategia y valores de la empresa y que sirvan para diferenciarlos de sus competidores. Parece claro que aún queda mucho por hacer en el ámbito del EB.

#### 1.4.5 Elección de los canales de comunicación

La elección de los canales de comunicación se ha convertido en la era de las TIC en un momento clave del desarrollo de la EB, pues actualmente existen una multiplicidad de canales y dependiendo de a quién queramos dirigirnos, el canal utilizado ha de ser uno u otro.

De esta manera, si queremos dirigirnos a los empleados actuales con la intención de retener talento e incrementar su compromiso, los métodos más adecuados pueden ser la intranet, la revista interna o reuniones de equipo sectoriales.

Si nuestro público es externo y lo que queremos es atraer talento, la web de la empresa y las RRSS son un medio adecuado para que nuestro mensaje llegue.

#### 1.4.6 Acciones internas

No solo la comunicación de la estrategia de EB es importante, también hay que realizar acciones tendentes a involucrar a los empleados para que estos se conviertan en embajadores de la marca. Estas acciones mejoran la motivación y el compromiso de los empleados.

Algunas de estas acciones pueden ser la convocatoria de actividades de *networking*, concursos internos, pruebas exclusivas de productos, invitaciones a eventos patrocinados por la empresa, organización de actividades de voluntariado, etc.

#### 1.4.7 Acciones externas

Estas acciones tienen como objetivo transmitir al exterior la imagen de la empresa como un empleador atractivo, para que los hipotéticos futuros candidatos nos tengan en cuenta a la hora de buscar trabajo.

Hay un sinnúmero de acciones de este tipo, como la organización de visitas a las instalaciones (colegios, universidades, etc.), el patrocinio de eventos donde participe nuestro público objetivo, la instauración de becas y cátedras universitarias, la realización de concursos de ideas entre estudiantes o la realización de procesos de selección diferenciados de los que realice la competencia.

#### 1.4.8 Seguimiento y evaluación

Es fundamental realizar un seguimiento y evaluación continuo de las estrategias de EB implementadas, a fin de determinar qué acciones son efectivas y cuáles no y en qué grado cambian la percepción de los empleados y candidatos potenciales. Hay que comprobar continuamente el impacto y la efectividad de las estrategias de EB, a fin de poder modificar algunas acciones, eliminar otras que no están obteniendo los resultados esperados y profundizar en aquellas que se hayan mostrado más adecuadas.

### 1.5 Beneficios de implementar una estrategia de Employer Branding

Mosley (2014) recoge algunas de los principales beneficios económicos de tener una marca de empleador sólida:

- Alta correlación con buenos resultados.
- Ayuda a atraer profesionales con alto desempeño y alineados desde el principio con los valores de la empresa, lo que a su vez contribuye a la extensión en la organización de una cultura de compromiso y alto rendimiento.
- Reduce el coste de reclutamiento y la tasa de abandono. Esta parece una consecuencia directamente buscada por el EB, aunque como vemos no es la única.
- Reduce el gasto en diseño y desarrollo creativo.
- Aumenta la satisfacción de los clientes y las ventas, pues se integran en el ideario de la empresa factores que inciden directamente en el compromiso y el rendimiento.
- Ayuda a incrementar el valor de la marca corporativa y comercial, lo cual tiene impacto directo en el valor de la compañía y, por ende, en la satisfacción de los socios y accionistas.

### 1.6 Alcance del Employer Branding

En lo que respecta al alcance e implantación del EB en España, no existen demasiados datos al respecto que abarquen todo el tejido empresarial del país. Los pocos estudios que existen se centran en grandes empresas, de modo que faltan datos de pymes y micropymes, las

cuales, sin embargo, abarcan un porcentaje muy mayoritario de las empresas y puestos de trabajo de España.

Como ejemplo cabe citar un estudio realizado por la revista Capital Humano en 2014 en el que se analizaban las empresas del IBEX 35 para determinar cuáles tenían una EVP definida y comunicada. El estudio se basó en el análisis de las webs corporativas de estas empresas, concretamente de las secciones relativas a empleo o personas. Se adoptó en este estudio la perspectiva de un potencial candidato a trabajar en esas empresas.

El estudio determinó que solo el 37% de las empresas del índice selectivo español contaban con una EVP explícita, entendiendo por tal aquella que presenta el valor que aporta trabajar en una empresa a través de atributos de marca.

Por su parte, el 40% de las empresas presentaban una EVP implícita, es decir, no tienen identificados de manera expresa sus atributos de marca, pero sí se pueden percibir los mismos de manera tácita.

Por último, el 23% restante ni tenía una EVP definida expresamente ni se puede deducir implícitamente de lo publicado en su web corporativa.

El propio estudio reconoce que el hecho de que las empresas no tengan comunicada de forma clara su EVP no significa necesariamente que no tengan estrategias de EB, aunque sí que puede dar a entender que la estrategia desarrollada no es la más adecuada o no se le está dando la importancia que requiere.

En el ámbito internacional, la revista realizó el mismo estudio con las empresas que componen el índice *Dow Jones Industrial Average*, del que forman parte las empresas industriales más importantes de EE. UU. Además, se tomó en consideración el mercado americano porque el concepto de EB surgió en este país y es donde el mismo está más desarrollado.

Los resultados indican que el 50% de las empresas tienen EVP explícita, mientras que un 47% tienen EVP implícita y tan solo un 3% carecen de EVP definida.

Parece claro que la diferencia entre España y EE. UU. es aún muy grande en lo relativo a la extensión del EB y que en nuestro país aún queda un largo camino por recorrer en este sentido.

## 1.7 Employer Branding y reputación corporativa

Se entiende por reputación corporativa el conjunto de percepciones que tienen sobre una empresa los diversos grupos de interés, tanto internos como externos, con los que se relaciona.

La reputación se diferencia de la imagen en que ésta se puede crear, mientras que aquella hay que ganársela. Se trata por tanto de un resultado del comportamiento desarrollado de manera consistente por la empresa a lo largo de su historia y refleja la capacidad de la empresa para crear valor a sus *stakeholders*.

Uno de los inconvenientes que presenta la reputación corporativa es su dificultad de medición. Uno de los instrumentos de medida diseñados con tal fin es el *Rep Track Pulse*, elaborado por el *Reputation Institute*, una consultora privada de ámbito internacional. Este indicador señala como integrantes del concepto de reputación los siguientes 7 elementos: la ética y el buen gobierno, la innovación, la calidad de productos y servicios, preocupación por la responsabilidad social corporativa, la consecución de buenos resultados financieros, un buen entorno laboral y un fuerte liderazgo con visión de futuro.

De esta forma, el *Rep Track Pulse* considera el EB, englobado dentro de la dimensión “entorno de trabajo” como una de las siete dimensiones de la reputación corporativa.

En cuanto a la relación entre EB y reputación corporativa, es muy significativo un estudio de realizado en este sentido por Sánchez Hernández y Barriuso Iglesias en 2007, en el que se comparaba las empresas españolas que aparecían en el listado de empresas con mejor reputación corporativa elaborado por el *Reputation Institute* con las empresas de nuestro país que aparecían lista elaborada por la consultora *Best Place to Work Institute*, considerado como una de las medidas más fiables de percepción de EB a nivel internacional. Resulta sorprendente comprobar cómo no existe ninguna coincidencia en cuanto a las empresas que aparecen en ambos listados.

El estudio concluye que, si bien la creación de marca como un buen lugar para trabajar no conduce por sí sola a niveles altos de reputación corporativa, pues ésta depende además de otros factores, sí que se puede afirmar que las empresas con elevada reputación son, en términos generales, buenos lugares para trabajar.

## 2 EMPLOYER BRANDING EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

A continuación, vamos a repasar algunos conceptos básicos sobre el sector bancario español antes de ver algunos ejemplos de EB en el sector.

### 2.1 El sector bancario español

Un sistema financiero es el conjunto de relaciones entre agentes económicos, instituciones y mercados, así como los instrumentos utilizados para materializar esos vínculos.

La función principal de un sistema financiero es servir de intermediario entre los agentes económicos que tienen fondos disponibles y los quieren prestar o invertir y los agentes económicos que necesitan esos fondos para adquirir bienes o para otros fines.

Existen dos tipos de intermediación en el sistema financiero:

- ❖ Intermediación a través del mercado de valores, bien de forma directa, actuando como inversores en el mercado de valores, o bien de forma indirecta, aglutinando fondos de varios inversores y actuando como intermediario y gestor en los mercados de valores.
- ❖ Intermediación a través de las **entidades bancarias**.

Así pues, nosotros vamos a centrarnos en ésta últimas entidades, englobando dentro del concepto a los bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito, si bien las dos últimas tienen en España una presencia menor tras la crisis económica y financiera de 2008.

Como características fundamentales y distintivas del sector bancario en España hasta la crisis de 2008, podemos citar las siguientes:

- Se trata de una banca tradicional y minorista, basada en la idea que más o menos todos tenemos de un banco clásico: financiarse fundamentalmente a través de depósitos minoristas para conceder con ellos créditos a sus clientes. En esta banca clásica minorista se potenciaba la cercanía a la clientela y el establecimiento de relaciones permanentes con ella. La gestión del riesgo de crédito es el núcleo esencial de la banca tradicional.
- El sector bancario español se ha caracterizado en las últimas décadas por la apertura al exterior, con el establecimiento directo o la adquisición de otras entidades en Europa y América fundamentalmente. Además, nuestro sector bancario está hoy plenamente integrado en el sistema financiero internacional, en el que interactúan los diversos agentes económicos internacionales.
- Esa apertura al exterior ha convertido a nuestro sector bancario en más competitivo y sofisticado, con productos y servicios cada vez más complejos. Con la llegada de la crisis se inició una tendencia a la vuelta a un modelo de banca más tradicional, debido entre otras razones a la desconfianza que generaron en los clientes algunos productos innovadores que fallaron.
- Una de las características del sistema financiero español ha sido la gran cercanía al cliente, lo que en la práctica se traduce en una de las mayores ratios de oficina bancaria por habitante de toda la Unión Europea.
- A pesar de esa cercanía, el sector financiero español siempre ha demostrado un gran dinamismo para incorporar nuevas tecnologías y siempre ha sido uno de los pioneros en la adopción y desarrollo de aquellas innovaciones tecnológicas que le podían aportar una ventaja competitiva, de modo que podemos considerar que la banca española es uno de los líderes tecnológicos dentro del ámbito financiero internacional.

La banca española ha ido incorporando las TIC siempre que percibía que de esa incorporación iba a obtener una ventaja competitiva y se puede considerar que el sector financiero español ha sido un motor fundamental para el desarrollo de las TIC en España.

- Otra de las señas de identidad del sector ha sido la enorme atomización. Antes de la crisis existían en nuestro país más de 100 licencias bancarias.

No obstante, pese a la fortaleza y virtudes hasta ahora citadas, la banca en España nunca ha gozado de un gran prestigio social como actividad económica. Es muy probable que parte de

los prejuicios que siempre han existido contra la banca en nuestro país surjan de interpretaciones muy sesgadas de la religión católica, tan arraigada en nuestra cultura, que identifican la banca con las prácticas usurarias tradicionalmente achacadas a los judíos, pueblo al que desde los albores del cristianismo se le acusó de ser culpable de la muerte de Jesucristo. Aunque analizada desapasionadamente y con criterios lógicos esta afirmación nos puede parecer hoy ridícula y carente de sentido, impregnó sin duda durante siglos el subconsciente colectivo de los habitantes de este país y fue pasando, consciente o inconscientemente, de generación en generación hasta nuestros días.

La **crisis** económica y financiera desencadenada a nivel mundial en 2007 alcanzó de manera muy significativa a la banca española. Si uno lee las noticias de los meses inmediatamente posteriores al desencadenamiento de la crisis, se intentaba transmitir la idea de que la banca española era sólida y podría afrontar la crisis sin demasiadas complicaciones, como ya había ocurrido anteriormente. Sin embargo, en esta ocasión confluyeron diversos factores que quizás por separado no hubieran sido capaces de afectar en profundidad al sistema bancario:

- Exceso de liquidez en el mercado monetario, unido a la existencia de políticas monetarias expansivas, con tipos de interés reducidos e incluso negativos.
- Gracias al exceso de liquidez y los tipos de interés bajos, se produjo un fuerte incremento del endeudamiento, tanto de las familias como de las empresas y del propio Estado.
- Parte de ese incremento del endeudamiento se focalizó en el mercado inmobiliario. Ante los bajos tipos de interés, las familias desviaron parte de su ahorro a la inversión en activos inmobiliarios, aunque para ello tuvieran que endeudarse, lo cual era fácil debido a la abundancia de liquidez y a las bajas condiciones de los préstamos.
- Incremento desmesurado de la capacidad instalada. El fuerte crecimiento del crédito inmobiliario provocó a su vez la apertura de muchas más oficinas bancarias, así como la consiguiente contratación de personal. Este crecimiento se focalizó en las cajas de ahorro y cooperativas de crédito, mientras que no ocurrió con los bancos. De esta forma, entre 2000 y 2008 la red de oficinas de cajas de ahorro creció un 30% y su plantilla se incrementó en un 32%, mientras que, en esa misma época, los bancos redujeron su red en un 1,5% y el número de empleados bajó en un 6%.

En septiembre de 2008 la crisis financiera se generalizó con la quiebra del banco de inversiones estadounidense Lehman Brothers. Aunque los mercados insistían en que no había motivos por los que preocuparse, la situación crediticia se deterioró en nuestro país de manera brusca. La liquidez del sector cesó casi de repente y la promoción inmobiliaria y el crédito asociado a ella pararon bruscamente. El violento frenazo del sector inmobiliario generó un rápido ascenso del paro en ese sector, que poco a poco se fue trasladando a todos los sectores de la economía, con el consiguiente repunte de la morosidad hasta niveles hasta entonces nunca conocidos en el sistema financiero español moderno.

Como consecuencia también del descenso de liquidez, los bancos empezaron a tener problemas para el reembolso de productos financieros complejos que habían vendido a las familias sin grandes conocimientos financieros, bajo la promesa de tipos de interés elevado, pero sin la advertencia de que esos productos no eran líquidos o lo eran a muy largo plazo, como obligaciones subordinadas y participaciones preferentes.

La crisis provocó la caída de unas 630 entidades financieras en Estado Unidos y 50 en Europa. En España la intervención pública evitó la quiebra de algunas de ellas, pero barrió del mercado financiero una figura tan tradicional, extendida y poderosa como era la de las cajas de ahorro, que fueron absorbidas por otros bancos, lo que supuso una duplicidad de oficinas bancarias que motivó un cierre masivo de una parte de ellas. Así, la banca española cerró 2008 con algo más de 46.000 oficinas bancarias, mientras que al cierre de 2018 había cerca de 26.000, lo que supone una reducción de entorno al 44%.

**TABLA 3: EVOLUCIÓN NÚMERO OFICINAS BANCARIAS EN ESPAÑA**

<b>Año</b>	<b>N.º de oficinas</b>	<b>Variación anual</b>
<b>2007</b>	45.500	
<b>2008</b>	46.065	1,24%
<b>2009</b>	44.431	-3,55%
<b>2010</b>	43.164	-2,85%
<b>2011</b>	40.103	-7,09%
<b>2012</b>	38.142	-4,89%
<b>2013</b>	33.713	-11,61%
<b>2014</b>	31.999	-5,08%
<b>2015</b>	31.087	-2,85%
<b>2016</b>	28.807	-7,33%
<b>2017</b>	27.480	-4,61%

Fuente: [www.gestoresderiesgo.com](http://www.gestoresderiesgo.com) a partir de los datos del Banco de España.

Otro efecto de la crisis financiera fue la pérdida de confianza que se generó en torno a la banca como consecuencia fundamentalmente de dos circunstancias:

- Durante los años de crecimiento y expansión de las cajas de ahorro (los bancos también, pero en menor medida), para hacer frente al enorme crecimiento éstas tuvieron que acudir a vías de financiación que hasta entonces no habían utilizado,

como las participaciones preferentes y la deuda subordinada. Aunque cada una tiene sus particularidades, ambas son formas de financiación de carácter perpetuo o a muy largo plazo, prácticamente ilíquidas, pero que ofrecían a cambio una rentabilidad muy superior al plazo fijo tradicional que era la base del ahorro de las familias en este país. Pese a no tener liquidez en los mercados primarios, cada entidad había organizado un mercado secundario, de modo que, si un cliente quería deshacerse de sus participaciones, la entidad encontraba otro que estuviese interesado en ese producto y liberaba al primero. Estos productos presentan una complejidad superior a la que un ahorrador normal está acostumbrado y fueron vendidos a clientes con escasa o nula cultura financiera y en ocasiones sin explicar claramente las características y riesgos del producto.

Mientras el mercado secundario interno funcionó, no hubo problema, pero en cuanto la situación económica general empeoró, cada vez fue más difícil encontrar compradores y estalló el problema. Luego las entidades entraron en pérdidas y suspendieron los pagos a cuenta de esas participaciones, llegando finalmente a amortizarlas, de modo que muchos pequeños ahorradores perdieron sus ahorros.

- Conforme la crisis económica avanzaba y el paro aumentaba, muchos prestatarios no pudieron continuar pagando sus hipotecas. Los bancos comenzaron a ejecutar esas hipotecas para recuperar su inversión y muchas familias fueron desahuciadas de sus viviendas.
- Algunas cajas de ahorro entraron en una situación de quiebra y tuvieron que ser rescatadas con dinero público. Aunque es probable que el rescate fuese una medida necesaria para evitar una situación de colapso económico y pérdidas más cuantiosas a los ahorradores y al conjunto de la sociedad, la medida no fue bien entendida por una parte importante de la sociedad, que consideró que el rescate a la banca venía a demostrar una vez más los privilegios de los más poderosos.
- Posteriormente, los tribunales han ido sentenciando en contra de la banca en algunos supuestos como las cláusulas suelo de los préstamos hipotecarios y otras cláusulas supuestamente abusivas.

Todos estos hechos han ido contribuyendo a lo largo de los 12 últimos años a generar una imagen muy negativa de la banca española, imagen que, por otro lado, había sido tradicionalmente negativa.

## **2.2 Dos ejemplos de employer branding en el sector bancario español**

Para ilustrar cuál es la implantación del EB en la banca española me ha parecido oportuno hacer una comparación entre un banco que sí tiene una estrategia de EB amplia y reconocida, como es Banco Santander y otro que desde mi punto de vista no la tiene, aunque por sus características le resultaría muy fácil desplegar una, como es Triodos Bank.

Se trata de dos entidades bancarias con tamaño y características muy diferentes y que, al menos a priori, podemos pensar que tendrán un EB muy distinto.

**Banco Santander** es una entidad financiera española que inició sus actividades en 1857. A 31 de diciembre de 2018, los activos de Banco Santander eran de 1.459.271 millones de euros, siendo la primera entidad financiera española por volumen de activos. Esa misma fecha, contaba con 13.217 oficinas (4.366 en España), 202.713 empleados (32.313 en España) y 144 millones de clientes (17,3 millones en España). El beneficio neto del Grupo Banco Santander fue de 7.810 millones de €, de los que 1.738 millones € fueron aportados por Banco Santander España.

Banco Santander cotiza en la Bolsa de Madrid, formando parte del [Ibex 35](#) y también está en el [Dow Jones](#) y en el [EURO STOXX 50](#). Cerró 2018 con una capitalización bursátil de 64.508 millones de euros, situándose como el mayor banco de la [eurozona](#) y decimocuarto del mundo por capitalización.

A cierre de ese mismo año, era la segunda empresa [española](#) por capitalización y la 81ª del mundo.

También era el 18º banco del mundo por volumen de activos. Tiene presencia en 22 países

Según *Interbrand*, (una consultora de marca estadounidense especializada en estrategia, valoración y análisis de marca, diseño corporativo, etc., establecida en 17 países) es la 2ª marca española más valiosa y la 69ª del mundo, con un valor de marca de 7.547 millones.

En el ranking MercoTalento, en el que se recogen las empresas que mejor atraen y retienen el talento en España es la 5ª empresa. Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa es un instrumento de evaluación reputacional con presencia en 12 países.

Banco Santander es un banco comercial que representa algunos de los valores de la banca tradicional.

A pesar del fuerte retroceso que la reputación de la banca ha sufrido en nuestro país tras la crisis financiera en 2008, de la que aún no se ha repuesto, Banco Santander aparece como la 5ª empresa con mejor marca de empleador en España.

Por su parte, **Triodos Bank** es una [entidad de crédito ética](#) fundada en [Países Bajos](#) en 1980. En la actualidad está presente también en [Bélgica](#), [Reino Unido](#), [España](#) y [Alemania](#). Forma parte de la [Alianza Global por una Banca con Valores](#), que agrupa a 39 entidades de banca ética a nivel internacional.

Tiene activos por 11,1 millones €, 715.00 clientes, 1.377 empleados, de los que alrededor de 300 están en España, donde cuenta con 20 oficinas. El beneficio neto del grupo en 2018 fue de 38,6 MM €.

Triodos Bank se manifiesta a favor de un cambio positivo en la sociedad, para lo que afirman financiar empresas y entidades tanto rentables en lo económico como positivas para el medio

ambiente, la sociedad o la cultura, con presencia e iniciativas en sectores como las [energías renovables](#), la tecnología ambiental, la [agricultura ecológica](#), la [bioconstrucción](#), el [turismo sostenible](#), el [comercio justo](#) y los [microcréditos](#).

Triodos Bank aparece en el ranking MercoTalento como la empresa número 99 de 100 y el 8º banco de 8.

Vistas las cifras generales de ambas empresas, vamos a ver cuál es la PVE, misión y valores de ambas empresas:

La PVE del Santander gira entorno a la posibilidad de desarrollar la carrera profesional en una gran empresa multinacional, en un entorno dinámico y retador, resaltando la importancia del equipo. Otras propuestas son la de poder compaginar la vida laboral y personal trabajando en una empresa líder y con un ambiente multicultural propiciado por su implantación a nivel internacional.

La misión del Santander es impulsar el progreso de las personas y de las empresas.

En cuanto a los valores que la empresa declara como propios, estos son:

- Dinamismo
- Fortaleza
- Liderazgo
- Innovación
- Calidad del servicio y satisfacción de los clientes
- Ética profesional y sostenibilidad

Así pues, como hemos visto, los valores de Santander son un compendio entre la tradición en un banco (Fortaleza, Liderazgo, Calidad del Servicio) y lo moderno (Dinamismo, Innovación, Satisfacción de los Clientes, Ética y Sostenibilidad).

En cuanto a la PVE de Triodos, esta entidad financiera propone trabajar por una vida mejor, donde las personas se puedan desarrollar, tomar la iniciativa y compartir creatividad, transformando las condiciones sociales en un sentido positivo, más humano. Los valores han de favorecer nuevas formas de crear comunidad en lo económico.

La misión de Triodos consiste en promover un cambio positivo en la sociedad desde el sistema financiero, financiando empresas y organizaciones que trabajan en los ámbitos social, medioambiental y cultural, canalizando el apoyo de ahorradores e inversores que optan por una sociedad más humana y sostenible.

Los valores corporativos de Triodos son:

- Sostenibilidad, promoviendo el desarrollo sostenible desde la banca.
- Transparencia

- Excelencia
- Iniciativa empresarial

En cuanto a la cultura de la entidad, con el desarrollo de un modelo de negocio bancario novedoso, basado en valores Triodos busca el equilibrio entre la calidad de vida de las personas, el cuidado del planeta y el beneficio económico, lo que se conoce como balance de triple resultado, o las 3 P en inglés (*People, Planet, Profit*).

Por lo que respecta a las **prácticas concretas de EB** utilizadas por ambas empresas, Santander realiza algunas acciones concretas que se salen de lo común:

- Creación en 2010 de la Cátedra Santander de Marketing de RRHH en la Universidad Complutense de Madrid. La Cátedra está dirigida por el director de RRHH de Banco Santander y por profesores del grupo de investigación MARKCO2 del departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCM, quienes coordinan de manera conjunta los diversos trabajos de investigación y docencia que se desarrollen al amparo de la cátedra.

Esos trabajos se concretan en dos áreas: el desarrollo de programas, cursos y seminarios sobre marketing de recursos humanos, y la ejecución y difusión de estudios e investigaciones relacionados con el tema. Se pretende favorecer la difusión y especialización de la aplicación del marketing al ámbito de los recursos humanos, y profundizar en su conocimiento con una aproximación científica.

En su momento se trató de una iniciativa pionera en España que trataba de impulsar el establecimiento de cauces de comunicación efectivos entre universidad y sociedad.

Banco Santander realiza otras muchas actividades de captación de talento en Universidades, escuelas de negocio, ferias de enseñanza, etc., con una presencia constante y muy visible, lo que está ayudando a crear una imagen de marca de empleador muy potente entre los jóvenes universitarios españoles.

- Programas *Santander eres tú* y *Santander puedes ser tú*, desarrollados desde Recursos Humanos, cuyo objetivo es identificar, atraer, desarrollar y comprometer a los mejores profesionales en todos los países en los que está presente el grupo.

*Santander eres tú* se ha convertido en un programa de referencia en marca de empleador, en el sector bancario y fuera de él. Su objetivo es fomentar el orgullo de pertenencia a la empresa a los empleados y comunicarles la oferta de valor

Por su parte, *Santander puedes ser tú* es la versión hacia el exterior de ese programa, que pretende comunicar a los potenciales candidatos las ventajas y valores de trabajar en Santander.

- La capacidad financiera de Banco Santander le permite consolidarse como una entidad innovadora en EB también en la generación de entornos apropiados para el desarrollo

de su capital humano, como lo demuestra con su Ciudad Financiera de Bobadilla del Monte. Este complejo arquitectónico ha sido diseñado pensando en la satisfacción de las necesidades de sus trabajadores, además de ser un alarde de su liderazgo en el sector.

La Ciudad cuenta con un centro de formación con capacidad para 600 alumnos, destinado a los empleados del grupo en todo el mundo.

Además, la Ciudad tiene un centro de educación infantil con capacidad para 500 niños, ofreciendo así a sus empleados la posibilidad de conciliar la vida laboral y familiar de sus miembros. Se trata del centro de educación infantil de estas características más grande de Europa.

También cuenta con un centro deportivo con gimnasio, piscina cubierta, pistas de tenis y pádel, canchas de fútbol, baloncesto y voleibol y campo de golf.

La Ciudad es igualmente uno de los primeros referentes en cuanto a arquitectura sostenible, con un sistema de gestión de residuos para todo el complejo, la optimización de los sistemas de evacuación de agua o vidrios en la fachada que permiten una mayor luminosidad con mayor ahorro energético. Tiene edificado solamente el 30% de la superficie total del campus, y el resto es un gran espacio verde valioso por su diversidad de plantas y árboles. Se ha optimizado el consumo de agua, electricidad y papel; así como los procesos de reciclaje y reutilización de recursos.

En términos generales, Banco Santander no solo adopta políticas llamativas de EB, sino que también se preocupa de comunicar sus acciones de una manera eficaz. Casi cualquier acción en este sentido tiene repercusión en los medios de comunicación. Como ejemplo, baste citar la noticia aparecida en la edición digital de El Mundo el 21 de junio de 2018, en la que bajo el título “Los trabajadores del Santander no tendrán que responder llamadas fuera de su horario laboral”, explicaba las medidas de “desconexión digital” acordadas con los sindicatos, que suponen que los trabajadores del grupo no estén obligados a contestar llamadas, mensajes y correos relacionados con el trabajo fuera de su horario. Se trata de medidas de adaptación de las relaciones laborales al nuevo entorno digital, en la línea de las introducidas recientemente en Francia con la última reforma laboral y que busca asegurar el respeto del tiempo de vacaciones y descanso y ayudar a conciliar vida laboral y familiar.

Aunque algunas de estas medidas sean tan solo “cosméticas” o afecten a una pequeña parte de los trabajadores, se trata de medidas de gran repercusión social, que hacen que muchos universitarios quieran trabajar en una entidad como el Santander.

En cuanto a las políticas concretas de EB que desarrolla Triodos Bank en España, cualquier comparación con Santander hace que Triodos quede empequeñecido, pero es algo totalmente lógico, si tenemos en cuenta que estamos comparando a uno de los gigantes financieros del mundo con un banco pequeño.

En cualquier caso, las prácticas de EB que he podido comprobar que realiza son muy limitadas y aunque su tamaño es pequeño, da la impresión de que podría hacer más cosas en cuanto a la potenciación de su marca como empleador:

- Triodos organiza anualmente en Madrid un Encuentro de Empresas con Valores, que este año se celebró el 21 de febrero y en el que tienen lugar conferencias y debates sobre economía sostenible, ética en los negocios, etc. En el marco de esta jornada se entregan los premios Triodos Empresas, que este año recayó en el Centro Momo de terapias neurológicas infantiles. Estas jornadas sirven para dar a conocer las actividades de empresas que guían su actuación por criterios éticos y de responsabilidad social y es un punto de encuentro y divulgación de emprendedores.
- La empresa ha organizado en sus Servicios Centrales de Madrid un huerto ecológico que se trabaja por los propios empleados, de forma ecológica, evitando fertilizantes y pesticidas químicos, en coherencia con los criterios de financiación del banco en lo que a agricultura ecológica se refiere. Este huerto tuvo su germen en la campaña “Adopta un árbol de la Fundación Triodos”, que se desarrolló entre los empleados de la entidad en 2014, pues muchos de los árboles adoptados han encontrado acomodo en ese huerto.
- Triodos ha financiado y ha colaborado con la Universidad de Mondragón y Teamlabs en el desarrollo de cursos del método Team Academy. Este método enseña a jóvenes emprendedores a crear su propia empresa. Los cursos tienen lugar en los campus de Teamlabs en Madrid y Barcelona. Teamlabs ofrece experiencias de aprendizaje radical para jóvenes, profesionales y organizaciones. “Learning by doing” y emprendimiento en equipo son las claves que utilizan para ayudar a crecer en sintonía con la nueva sociedad en red. Su pretensión es revolucionar la educación y contribuir al fortalecimiento de una clase profesional comprometida proactivamente con el mundo, innovadora y abierta a la colaboración.

Como hemos visto, las iniciativas de employer branding y sobre todo la repercusión en los medios de comunicación tienen un tamaño y un alcance mucho menor que las que realiza el Santander, aunque en el caso de Triodos son absolutamente coherentes con su PVE y sus valores y están ajustadas a los medios de los que la entidad dispone.

En un entorno digitalizado como el actual, donde una buena parte de la imagen de una empresa depende de su posicionamiento en las redes social, parece adecuado repasar también las **estrategias de EB digital** que despliegan ambas entidades. Para ello hemos hecho un seguimiento en redes de la actividad de ambas empresas, que nos ha deparado los siguientes resultados:

- Banco Santander tiene una cuidada estrategia de EB digital. Su página web corporativa tiene una sección de empleo muy potente y completa, en la que se vende la imagen de marca de manera muy efectiva y se ofrecen los puestos de trabajo que en cada

momento estén vacantes. También tiene recursos de aprendizaje en formato video muy interesantes. La página utiliza como argumentos para atraer talento su posición de liderazgo en el sector financiero mundial, así como la posibilidad de trabajar en una empresa responsable, que trata de impulsar el progreso de las personas y empresas en su ámbito de influencia. Otros de los atributos que la empresa destaca son su dinamismo, ambiente de trabajo y posibilidad de afrontar retos motivantes.

- Santander tiene también presencia en redes sociales y he podido comprobar que atiende activamente su página en Facebook, que el día 12 de junio de 2019 tenía 218.690 seguidores, con artículos en los que muestra sus aplicaciones digitales y otros productos, a la vez que recurre a la presencia de deportistas famosos como Mireia Belmonte, Pau Gasol o Miguel Induráin y da noticias sobre eventos deportivos como el La Liga Santander o sobre la entrega de las primeras becas Erasmus Santander o eventos musicales patrocinados, como conciertos de OT. También recoge eventos y noticias de carácter social, como una campaña de captación de fondos para la Asociación Española Contra el Cáncer o un video sobre el efecto de la contaminación de plásticos en el medio marino. Se trata de material destinado a un público en su mayoría joven.
- La presencia en LinkedIn tiene un enfoque distinto, aunque igualmente cuidado. Los contenidos tienen un perfil mucho más profesional, con noticias corporativas de todo tipo. Entre las últimas publicaciones existen varias acciones de EB, como por ejemplo la convocatoria a un concurso llamado “The Golden 20-Digital Training Camp”, en el que se solicita la participación de estudiantes de Matemáticas, Estadística, Física o Química. Se trata de un programa de formación en análisis predictivo, Deep Learning, Blockchain, etc.
- Banco Santander también tiene un canal en YouTube, en el que emite información sobre sus productos financieros y otras noticias corporativas. Por ejemplo, en una de sus últimas publicaciones anuncia su patrocinio en el festival de música Mad Cool.
- En cuanto al EB digital que realiza Triodos, lo primero que me parece oportuno destacar es que la página web de la entidad es bastante plana y poco atractiva, si bien es cierto que desde que empecé a estudiar este asunto, hace unos 6 meses, la página ha mejorado mucho en su aspecto visual. La parte de empleo sigue con esa tónica, ofreciendo los puestos de una forma monótona y muy tradicional, que creo que debe resultar muy poco atractiva para una persona joven que acceda a ella por primera vez y con poca idea de a qué se dedica Triodos. Creo que deberían esforzarse seriamente por demostrar que estar comprometidos con el medioambiente, la sociedad, la ética y los valores en los negocios no tiene por qué ser aburrido.
- Triodos tiene presencia en Facebook. La página tiene 82.000 seguidores. Su intención es informar desde allí a clientes y no clientes sobre sus actividades de financiación de actividades con rentabilidad económica, social y medioambiental, así como

resonancia a noticias publicadas en sus blogs y páginas web para promover un cambio social positivo. También les interesa que sea un punto de encuentro con clientes y simpatizantes, donde éstos puedan dejar sus opiniones. La página informa de sus productos y reproduce algunos de los artículos del blog y la web. La página no tiene demasiada actividad.

- Triodos también tiene página en LinkedIn, en la que repite los mismos contenidos que en la página de Facebook, de modo que no discrimina entre el público objetivo de una y otra red social. Su actividad es también escasa.
- Del mismo modo, Triodos tiene canal en YouTube, en el que se recogen entrevistas y apariciones en programas de televisión y algunos videos promocionales del banco, aunque el canal se utiliza muy poco para hacer publicidad de sus productos y servicios. La última publicación en el canal es de hace 2 meses.

En términos generales, la presencia en las redes de Triodos me parece escasa y poco atractiva desde un punto de vista formal. Me ha llamado la atención la escasa utilización que la empresa hace de este medio para hacer publicidad de sus productos, en especial de su banca digital, de la que apenas he encontrado mención ni en su web ni en los distintos medios consultados, cuando parece que la tendencia del mercado va por ahí.

Como he ido comentando a lo largo de mi exposición, no existe comparación posible entre el EB de una y otra entidad. Triodos tiene prácticamente todo por hacer en materia de EB, mientras que Santander maneja el concepto perfectamente y utiliza muchas herramientas para conseguir el mejor posicionamiento posible como empleador en el mercado laboral. Triodos, por el contrario, da la impresión de que está tan convencido de que lo que hace es atractivo y encomiable que eso de por sí ya es suficiente para conseguir captar talento y han descuidado la estrategia de EB.

Triodos debería empezar por mejorar el diseño de su página de empleo y cuidar más su presencia y contenidos en redes sociales.

### 3 HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

La **hipótesis** de partida en este trabajo es que el EB del sector bancario español es débil, de modo que la banca no es hoy un sector atractivo para trabajar en España, o al menos no lo es tanto como lo había sido en el pasado.

Mi hipótesis de trabajo se basa en la constatación de lo difícil que resulta a los bancos atraer y retener talento.

El objetivo de éste consiste principalmente en explorar las razones por las que la banca en España no es considerada un sector atractivo para trabajar. En última instancia, lo que se pretende es entender mejor por qué los jóvenes españoles no se sienten atraídos por el sector bancario y por qué los trabajadores actuales de banca estarían dispuestos a cambiar de trabajo si pudieran conseguir otro.

Para ello se han marcado los siguientes **objetivos** específicos:

- Definir de forma precisa el objeto de estudio, el EB del sector bancario español. Esto ha implicado:
  - ❖ Realizar un repaso del concepto de EB.
  - ❖ Contextualizar el estado general del sector bancario español en la actualidad.
  - ❖ Poner algún ejemplo concreto de prácticas de EB que se están realizando en la banca española.
- Identificar las causas que provocan que la marca como empleador de la banca española sea débil.
- Esbozar posibles líneas de actuación de la banca española para mejorar en el futuro sus estrategias de EB.

#### 4 METODOLOGÍA

He utilizado para el desarrollo del presente trabajo una metodología **cuantitativa**, que me ha permitido explorar el EB de la banca española. Dicha metodología parece más adecuada para el presente trabajo que la de tipo cuantitativo, que se limita a confirmar modelos de relaciones. En este sentido, la metodología cualitativa facilita la detección de nueva información, que de otra forma podría haberse ignorado o haber pasado desapercibida.

En particular, la forma de recogida de información ha sido a través de entrevistas semiestructuradas, que permiten seguir un guion estandarizado, pero a la vez incorporar la nueva información que se encuentre.

Se añade a esto el uso de cuestionarios ya validados, como forma de complementar y enriquecer más la recogida de datos.

De esta forma, las **entrevistas** han tenido un carácter exploratorio y me han permitido indagar en las opiniones de los entrevistados sobre si la banca es un buen lugar para trabajar. También he pretendido con ellas conocer qué percepción tienen los sujetos sobre las acciones de EB que realiza la banca.

La entrevista se ha realizado sobre el siguiente guion estándar, que he ido adaptando en función de que el entrevistado sea empleado de banca, trabaje en otro sector o sea estudiante, así como del propio desarrollo de la entrevista:

**TABLA 4: GUIÓN ENTREVISTA EXPLORATORIA**

1	¿Ocupación? Si trabajas, ¿en qué empresa y qué rol desempeñas? Si eres estudiante, ¿qué estudios estás realizando?
2	¿Crees que la banca es un lugar atractivo para trabajar? ¿Por qué? Enumera los aspectos positivos y negativos de trabajar en banca que se te ocurran.
3	¿Cómo tendría que ser un banco para que quisieras trabajar en él?

4	¿Conoces las acciones que los bancos desarrollan para captar nuevos empleados? ¿Podrías enumerar alguna?
5	¿Y las que desarrollan para retener los empleados que ya tiene?
6	Si trabajas en banca, ¿qué cosas te gustaría que hiciese tu banco, pero no hace y que conseguirían que fuese un lugar más atractivo para trabajar?
7	Si trabajas en banca, ¿qué cosas cambiarías de tu banco para que fuese un lugar mejor para trabajar? ¿Hay algo que la distinga negativamente de las demás dentro del sector? ¿Y positivamente?
8	Si trabajas en banca, ¿Te gustaría cambiar de sector? ¿A cuál? ¿Por qué?
9	¿Recomendarías trabajar en banca a alguien que se iniciase hoy en el mercado laboral? ¿Por qué?

Fuente: *Elaboración propia*

Las respuestas se han agrupado en torno a 2 criterios, para facilitar el análisis de estas:

- 4 Criterios cognitivos, relativas a aspectos objetivos como salario, vacaciones, plan de carrera, etc.
- 5 Criterios emocionales, que hagan referencia a aspectos subjetivos como percepción de prestigio, agilidad del sector, aportación del sector a la sociedad, opinión sobre los profesionales del sector, etc.

En cuanto a la descripción de la muestra, he realizado 20 entrevistas a **cuatro clases distintas de sujetos, agrupados en función de los siguientes criterios:**

**TABLA 5: POBLACIÓN MUESTRA ENTREVISTADOS**

5 entrevistas a	Estudiantes Universitarios de ADE, Económicas y Derecho, carreras donde la banca suele reclutar la inmensa mayoría de sus empleados de nuevo ingreso.
5 entrevistas a	Empleados de banca (de distintos bancos) de servicios centrales, con diverso grado de responsabilidad, desde gerentes a gestores.
5 entrevistas a	Empleados de banca (de distintos bancos) de la red de oficinas, con distinto grado de responsabilidad (directores, subdirectores, gestores comerciales y gestores operativos).
5 entrevistas a	Empleados y trabajadores por cuenta ajena de sectores distintos a la banca.

Fuente: *Elaboración propia*

Todas las entrevistas se han realizado entre el 15 de abril y el 30 de mayo de 2019.

En cuanto a los resultados de las entrevistas, a lo largo de las mismas se han repetido algunas características de la banca española que se consideran positivas y otras negativas, y que hemos agrupada en función de que obedezcan a criterios cognitivos o emocionales.

ocasiones hay características de las que unos entrevistados tienen una visión positiva, mientras que otros la tienen negativa. Las características detectadas son las siguientes:

**TABLA 6: RESULTADOS ENTREVISTAS**

CRITERIOS COGNITIVOS		CRITERIOS EMOCIONALES	
A FAVOR	EN CONTRA	A FAVOR	EN CONTRA
* Salarios altos	* Trabajo no creativo	* Trabajo respetado	* Pérdida de estatus
* Vacaciones	* Trato “industrial” clientela	* Estabilidad	* Pérdida de glamur
* Entretenido	* Excesiva labor comercial y consiguiente presión de objetivos	* Seguridad	* La estabilidad ya no se considera tan importante
* Retador	* Diferencias entre SSCC y red, marcada por los objetivos comerciales	* Sentido de pertenencia a una gran empresa	* Falta de ética en la comercialización
* Trabajo en equipo, con interacción con público y compañeros	* Estrés asociado a presión de objetivos		* Servilismo ante el cliente generado por la presión de los objetivos
* Buen ambiente entre los equipos	* Sector en fase de reestructuración, con cierre de oficinas, despidos, etc.		* Imagen anticuada, seria, encorsetada
* Las condiciones financieras son muy buenas	* Tendencia al individualismo, poco trabajo en equipo y mal ambiente		* Exceso de jerarquía
* Conciliación	* La carrera profesional en SSCC es más atractiva que en red y te puede llevar más lejos		
* Facilidades para formación.	* La banca solo te forma para vender productos		
* Plan de carrera	* En muchos casos		

	casi no se aplican los conocimientos adquiridos en la formación universitaria		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

Entre los resultados obtenidos en las entrevistas, hay algunos que merecen ser comentados. Comenzando por los criterios **cognitivos**, podemos destacar:

- En todas las entrevistas, tanto a empleados de banca como a personal ajeno, existe una clara percepción de que el **salario**, las **vacaciones** y las condiciones a la hora de acceder a **financiación** son buenas. Sin embargo, también se repite de manera general la observación de que el salario no lo es todo. Todos los entrevistados estarían dispuestos a renunciar a parte de su salario a cambio de algo, si bien las personas de más edad lo harían fundamentalmente por más vacaciones o por mayores facilidades a la hora de conciliar vida familiar y profesional, mientras que los más jóvenes están dispuestos a menores salarios a cambio de la posibilidad de seguir aprendiendo en sus trabajos o de tener una carrera profesional atractiva.
- Los entrevistados más jóvenes, tanto estudiantes como trabajadores, sin diferencia por sector, valoraban mucho la creatividad en el trabajo, calificando en general el trabajo en banca como poco creativo. Sin duda, esta ha de ser una línea de actuación para tener en cuenta por la banca si quiere resultar más atractiva como empleadora entre los jóvenes más creativos.
- La **conciliación** de la vida laboral y familiar aparece curiosamente como una razón tanto a favor como en contra, porque mientras los no empleados de banca, los estudiantes y los empleados de banca más jóvenes perciben que el horario facilita esa conciliación, los empleados de más edad y los de más responsabilidad estiman que los horarios laborales no facilitan la conciliación, los primeros porque han vivido tiempos en los que el horario era mejor, los segundos porque sus responsabilidades les obligan a estar permanentemente conectados.
- Existe también una cierta unanimidad con respecto a que uno de los aspectos menos atractivos de la banca (quizás el menos atractivo de todos los mencionados) es la **presión** de los **objetivos comerciales**, que cada vez se percibe como más asfixiante. Esto es así de manera clara para todos los trabajadores, tanto de banca, sin importar el puesto que ocupen, como de otros sectores, pero no lo es de manera rotunda para los estudiantes entrevistados.

Por otro lado, lo que se detecta en términos generales no es que al empleado de banca no le guste vender, que ya asumen como una parte consustancial de su

trabajo, sino que lo que no gestiona bien es la presión del cumplimiento de los objetivos comerciales.

Así pues, es preciso que la banca de pasos para mejorar este aspecto, si quiere volver a ser un sector atractivo como empleador, pues este es uno de los aspectos que los entrevistados perciben como más negativo de la imagen de la banca como empleador.

- Todos los encuestados, excepto los estudiantes, constatan una **diferencia** muy evidente entre las condiciones de los empleados de **red** y los de **SSCC**. Se percibe que los primeros están sometidos a un fuerte estrés por la consecución de los objetivos comerciales y su plan de carrera es mucho más limitado, mientras que en SSCC la presión comercial no existe y las posibilidades de promoción son percibidas como mucho más probables.

En esta comparación entre red y SSCC subyace la percepción de que ambos ámbitos son estancos, con muy escasa permeabilidad, de modo que la posibilidad de que un empleado de red pase a SSCC es muy escasa. Por otro lado, parece claro que la percepción de los objetivos comerciales como algo muy estresante hace que nadie en SSCC esté dispuesto a pasar voluntariamente a red comercial y, sin embargo, habría gran número de empleados de red que estarían dispuestos a cambiar a SSCC, sin otro motivo que dejar de tener sobre ellos el peso de los objetivos comerciales.

- El **estrés**, asociado fundamentalmente a la presión comercial, ha sido muy nombrado como una causa de rechazo a la banca. Pero, además, todos los empleados de banca con responsabilidad asocian el estrés al uso inadecuado de las **TIC**, que les obliga en todo momento a estar atentos a sus teléfonos móviles y otros dispositivos.

Creo que una norma clara por parte de los bancos que limitase el uso de las TIC para fines laborales a partir de cierta hora favorecería una disminución del estrés y ayudaría a la conciliación familiar. Esta parece una medida no demasiado difícil de implementar y cuyos resultados podrían ser fácilmente contrastados en un corto espacio de tiempo.

- No obstante, la presión de los objetivos comerciales presenta un lado positivo para algunos encuestados, como es el aspecto de **reto** y motivación, si bien muchos de ellos apuntan a que cuando la meta está muy lejos de conseguirse, el objetivo deja de ser retador para convertirse en desmotivador.

En este sentido, parece importante que la banca haga un esfuerzo a la hora de adecuar los objetivos a las características particulares de cada individuo y de cada unidad de negocio, teniendo en cuenta su entorno.

- Un factor que parece estar pesando mucho actualmente es el relativo al proceso de **reestructuración** que los bancos están llevando a cabo desde el comienzo de la última crisis financiera y que los ha llevado a cerrar oficinas y a prejubilarse o despedir a muchos empleados, adelgazando notablemente sus plantillas, sobre todo en red comercial. Esto ha provocado que los actuales empleados de banca tengan menos posibilidades de cambiar de empleador, de modo que este factor está actuando como modulador del EB en el sentido de que, aunque los empleados no se sientan especialmente atraídos ni comprometidos con su empresa, no ven opciones para cambiar dentro del mismo sector, dado que éste no está realizando contrataciones masivas como las que realizó a finales de la década de los 90 y principios de la de 2.000. Por su parte, los candidatos potenciales se ven desincentivados a trabajar en banca, pues creen que sus opciones de ingreso en el sector son en este momento muy escasas.
- En lo relativo a la **formación**, los resultados de las entrevistas pueden parecer algo contradictorios. Para algunos entrevistados, sobre todo empleados de otros sectores, la banca solo forma en la venta de productos y el fin último de esta formación es la venta. Los empleados de banca, sin embargo, no perciben que la formación se encamine solo a la venta y valoran muy positivamente las ayudas para formación que los bancos facilitan a sus empleados. Por su parte, los estudiantes no son conscientes de esa necesidad de formación continua que tiene el sector.
- Desde fuera de la banca se percibe cierto **individualismo** en la forma de trabajar de la banca. Sin embargo, esta percepción no es compartida por los empleados de banca, que ven como un aspecto muy positivo la posibilidad de trabajar en equipo. No obstante, algunos empleados de banca alertan sobre el peligro, que según declaran ya ha empezado a convertirse en realidad en algunos casos, de que la presión de los objetivos individuales termine por romper la armonía entre los equipos. Una vez más, lo relativo a los objetivos aparece como un punto para tener en cuenta para mejorar el EB de la banca.

En cuanto a los criterios **emocionales**, cabe decir lo siguiente:

- Se destaca la percepción de ser un sector **estable** y **seguro**, a pesar de que en cuanto a los criterios cognitivos se hablaba de los problemas del sector en los últimos tiempos. De esta forma, aunque desde el punto de vista cognitivo los encuestados son conscientes de las turbulencias que en materia de empleo está atravesando el sector, desde un punto de vista emocional se sigue percibiendo la banca como un sector estable y que da seguridad a sus empleados.

No obstante, ni los empleados más jóvenes ni los estudiantes dan importancia a la estabilidad y la seguridad, o al menos no tanta como se la dan los trabajadores de más edad, tanto de banca como de otros sectores.

Parece claro que la banca debe aprovechar esta imagen de estabilidad que aún perciben sus empleados potenciales y actuales de más edad para resultar más atractiva en este segmento, en tiempos de tanta incertidumbre laboral como los actuales.

- Los trabajadores de otros sectores que trabajan en Pymes y algunos empleados de banca que antes lo hicieron destacan como muy importante el sentido de **pertenencia** a una gran empresa, algo que sin embargo pasa desapercibido para quienes han trabajado siempre en el sector.

Quizás la banca deba incidir también en este sentido de pertenencia a una gran empresa para atraer y retener el talento.

- La pérdida de **estatus** y **glamur** también es observada como un factor negativo por parte del colectivo de trabajadores de más edad, tanto de banca como de otros sectores, aunque ni los trabajadores más jóvenes ni los estudiantes son, obviamente, conscientes de este hecho.
- Los trabajadores de otros sectores y los estudiantes perciben muy negativamente la falta de **ética** en la comercialización de ciertos productos que se achaca a la banca. Es curioso comprobar cómo los empleados no son conscientes de haber actuado sin ética en la comercialización de productos de inversión complejos. Ellos suelen alegar que tan solo cumplían órdenes a la hora de vender esos productos, que no eran plenamente conscientes de su toxicidad (muchos de ellos los contrataron) y que, una vez más, la culpable fue la presión de los objetivos comerciales.

Parece claro que la banca debe tomar medidas para limpiar su imagen ante la sociedad por la comercialización de productos tóxicos. A pesar de que ya han pasado casi 10 años y de que muchos bancos devolvieron la inversión a sus clientes (voluntariamente o tras fallar los tribunales en su contra), en la memoria colectiva de los españoles aún pesa de manera muy negativa esa actuación y parece claro que los bancos no conseguirán limpiar su reputación totalmente mientras no sean capaces de que la sociedad olvide estos episodios.

- El exceso de **jerarquía** es otro aspecto visto por gran número de entrevistados y que también se considera como poco atractivo. Ese exceso de jerarquía está también incidiendo en la imagen que el sector proyecta como demasiado **anticuado, serio** y **encorsetado**, (imagen que se ejemplifica en el uso de un atuendo profesional marcado por la presencia de corbata, algo que ya ha sido **desterrado de casi todos los ámbitos laborales**) por lo que la gente joven no se

siente atraída por la banca. No deja de ser curioso que mientras la banca española siempre se ha distinguido por ser un sector innovador y volcado a la adopción de nuevas tecnologías, la imagen que sin embargo proyecta en la sociedad es la de ser un sector rancio y anclado en las tradiciones.

Se trata por tanto de un aspecto en el que la banca debe incidir si quiere atraer a talento joven o gente de otros ámbitos económicos menos formalistas pero muy demandados actualmente en el sector, como ingenieros, informáticos, matemáticos, etc.

Por lo que respecta a los **cuestionarios**, he tomado como referencia el que se utiliza en el *Estudio sobre el Employer Branding del sector Seguros en España*, publicado en 2017, cuyos autores son Jorge Martínez Ramallo y Patricia Sánchez Ruiz, pero adaptándolo al sector bancario.

Reproduzco la escala, con el enunciado introductorio y los resultados obtenidos:

A continuación, se exponen unas afirmaciones sobre el **TRABAJO EN BANCA** que representan el punto de vista que **USTED** tiene. Por favor, indique el grado de acuerdo con las siguientes frases:

**TABLA 7: CUESTIONARIO EB BANCA**

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo

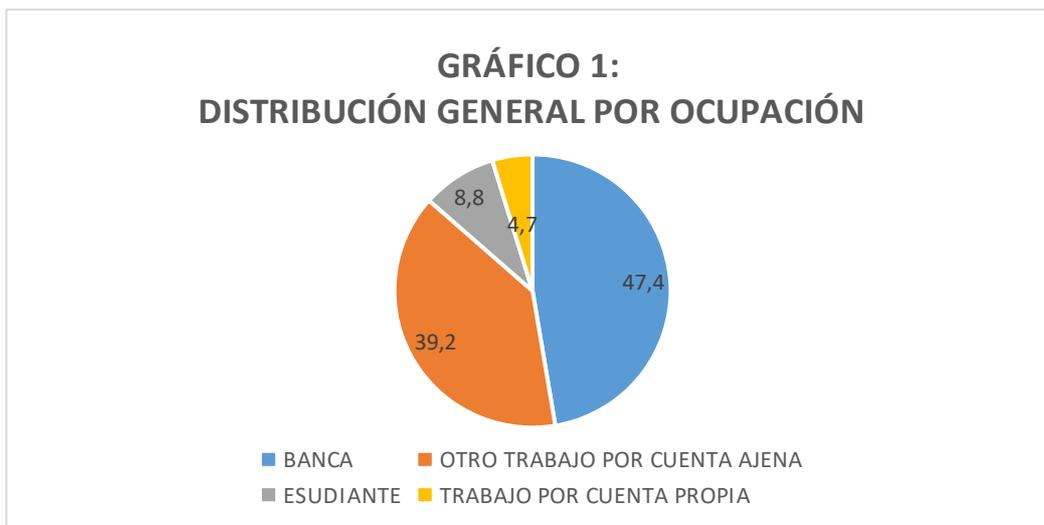
1.- Creo que los trabajos que ofrece la banca son variados y poco repetitivos
2.- Creo que las personas que trabajan en banca lo hacen porque les gusta el sector y no porque sea el trabajo que encuentren
3.- Creo que la banca es un sector en el que trabajan personas con las que tengo muchas cosas en común
4.- La banca es un sector que ofrece la posibilidad de trabajar en distintos puestos mediante movilidad horizontal
5.- La banca es un sector que fomenta la formación y el desarrollo de los empleados
6.- Los bancos tienen una visión dinámica y flexible de los negocios
7.- Me sentiría orgulloso contándole a mis amigos y familiares que trabajo en un banco
8.- La banca es un sector que se preocupa de sus empleados
9.- La banca es un sector que fomenta la iniciativa y la creatividad en el trabajo diario
10.- La banca es un sector con una cultura abierta e informal
11.- La banca es un sector en el que me gustaría trabajar

Fuente: Adaptación cuestionario Estudio sobre el Employer Branding del sector Seguros en España,

En lo relativo a la **selección** de los **sujetos** a los que se ha pasado la escala, se han seguido los mismos criterios que en la selección de los sujetos entrevistados.

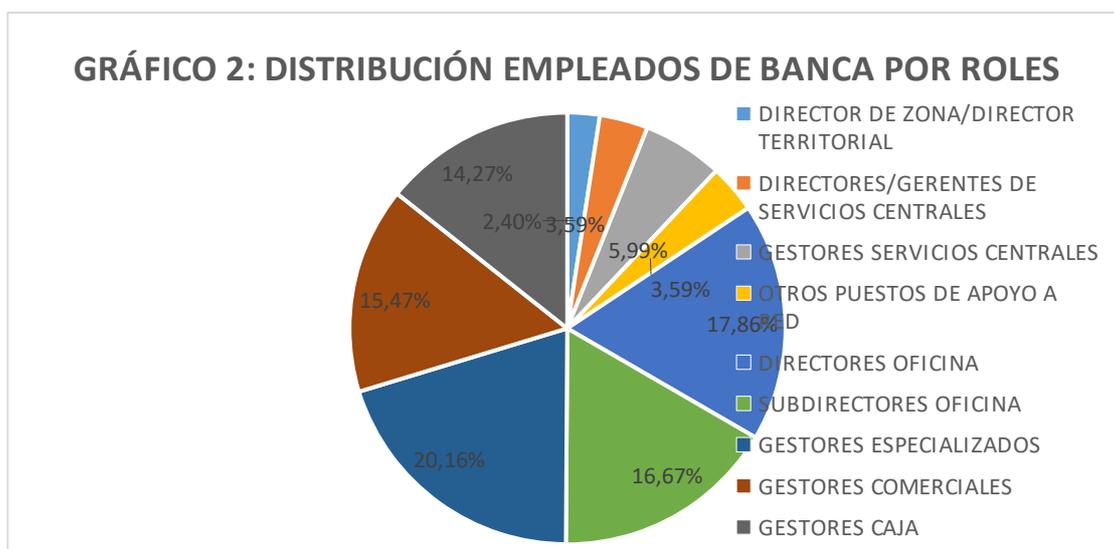
Dada la doble faceta que presenta el EB (interna, hacia la retención del talento ya existente, y externa, procurando la atracción de nuevo talento), con los empleados de banca lo que pretendemos es medir la **retención** y el compromiso del talento presente, mientras que con los estudiantes y trabajadores de otros sectores pretendemos medir la capacidad de **atraer** talento que tiene el sector.

Se han completado 174 encuestas, con la siguiente distribución general por ocupación:



Fuente *Elaboración propia*

En cuanto a la distribución de los empleados de Banca por roles:



Fuente: *Elaboración propia*

Aunque el peso de los empleados de red es mayor que el de servicios centrales, creemos que esta distribución entre los distintos roles parece bastante equitativa y respeta en líneas generales la proporción presente en los bancos entre personal de red y de servicios centrales.

Para realizar el análisis de los resultados obtenidos hemos hallado la media, la desviación típica y el porcentaje de respuesta para cada una de las 11 preguntas. También hemos obtenido una media total de toda la escala, que nos indicará el nivel de EB del sector.

Además, a los efectos de simplificar el análisis de las respuestas, hemos agrupado las mismas en torno a 3 valores:

- Las respuestas con puntuaciones 1 y 2 se interpretarán como “en desacuerdo”.
- Las respuestas con puntuación 3 se interpretarán como “ni de acuerdo ni en desacuerdo” o “indiferentes”.
- Las respuestas con puntuaciones 4 y 5 se interpretarán como “de acuerdo”.

**TABLA 8: MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y PORCENTAJES DE RESPUESTA**

	MEDIA	D.T.	%DESACUERDO	%NEUTRO	%ACUERDO
1.- Creo que los trabajos que ofrece la banca son variados y poco repetitivos	3,10	1,08	30,2	32,6	37,2
2.- Creo que las personas que trabajan en banca lo hacen porque les gusta el sector y no porque sea el trabajo que encuentren	3,10	1,04	29,1	33,1	37,8
3.- Creo que la banca es un sector en el que trabajan personas con las que tengo muchas cosas en común	3,06	1,05	28,2	34,7	37,1
4.- La banca es un sector que ofrece la posibilidad de trabajar en distintos puestos mediante movilidad horizontal	3,43	0,98	18,7	29,2	52,1
5.- La banca es un sector que fomenta la formación y el desarrollo de los empleados	3,62	1,06	14,0	26,7	59,3
6.- Los bancos tienen una visión dinámica y flexible de los negocios	3,73	1,11	23,9	21,6	54,5
7.- Me sentiría orgulloso contándole a mis amigos y familiares que trabajo en un	3,35	1,87	23,7	27,2	49,1

banco					
8.- La banca es un sector que se preocupa de sus empleados	2,86	1,07	39,2	33,3	27,5
9.- La banca es un sector que fomenta la iniciativa y la creatividad en el trabajo diario	2,77	1,03	38,9	36,6	24,5
10.- La banca es un sector con una cultura abierta e informal	2,53	0,99	50,2	31,2	17,6
11.- La banca es un sector en el que me gustaría trabajar	3,03	1,37	37,2	19,2	43,6

Fuente: *Elaboración propia*

La encuesta deja resultados que en términos generales pueden considerarse **poco concluyentes**, debido a la tendencia que han tenido los encuestados a responder con una puntuación de 3 a un gran número de respuestas. De este modo, un tercio de los encuestados se han mostrado ni de acuerdo ni en desacuerdo con una buena parte de las cuestiones planteadas, siendo la puntuación media total de 3,11. No obstante, sí que se pueden extraer algunas conclusiones, que resultan útiles para conocer si la banca en España es un sector atractivo para trabajar:

- Las opciones 4 y 5 han sido las mayoritarias en las preguntas 1 a 7 y en la 11, con una puntuación media máxima de 3,62, en la pregunta 5 y una puntuación media mínima de 3,03 en la pregunta 11.

Esto se puede interpretar como que se trata de un sector que ni despierta grandes pasiones ni grandes rechazos, es aceptado, pero no entusiasma, si bien con alguna matización, como más adelante veremos.

- Los encuestados asumen como mayoritariamente cierto, en un porcentaje superior en los tres casos al 37%, que los trabajos son variados, que quien trabaja en banca lo hace porque quiere y no porque no encuentren otro trabajo y que en el sector trabajan personas que tienen muchas cosas en común con los encuestados. Se trata de resultados favorables, pero en modo alguno mayoritarios, y la suma de indiferentes y en desacuerdo sería mayor.
- La posibilidad de movilidad horizontal en el sector es una de las preguntas en las que más de acuerdo se muestran los encuestados, con un 52%.
- También es mayoritaria la opinión de que es un sector que fomenta la formación y el desarrollo de los empleados, opinando en ese sentido un 59,3%

encuestados, si bien, como veíamos en los resultados de las entrevistas, muchos entrevistados percibían que la formación tenía como interés principal el conocimiento de productos y estaba en última instancia enfocada hacia la venta.

- Es igualmente aceptado de manera mayoritaria, con un 54,5% de acuerdo, que la banca tiene una visión dinámica y flexible de los negocios.
- Del mismo modo, un 49,1% de los encuestados afirma que se sentiría orgulloso de contar a amigos y familiares que trabaja en banca. Esta afirmación, en la que se recoge un cierto componente de orgullo de pertenencia y de estatus, parece contradecir de alguna manera lo manifestado en este sentido por los entrevistados, por lo que parece que se abre aquí una línea para intentar clarificar la contradicción en futuras investigaciones.
- Para terminar con las preguntas que han obtenido una contestación favorable, un 43,6% afirma que es un sector donde le gustaría trabajar. Sin embargo, aquí las respuestas están muy polarizadas, con un porcentaje de indiferentes del 19,2% y un alto 37,2% de encuestados a los que no les gustaría trabajar en banca. En esta polarización es donde podemos reconocer que el sector sí que suscita sentimientos encontrados, a pesar de que la puntuación media general nos parecía decir otra cosa. Sin duda la respuesta a esta pregunta habría de ser tomada en cuenta de manera muy especial por los responsables de EB de una entidad bancaria como una llamada de atención muy importante en su labor de atracción y retención de talento.
- En cuanto a las preguntas que han obtenido un mayor desacuerdo, tan solo un 27,5% piensa que es un sector que se preocupe de sus empleados, frente a un 39,2% en desacuerdo. La contestación a esta pregunta no está basada en razones cognitivas, sino en percepciones emocionales y parece que, aunque los encuestados aprecian los aspectos cognitivos positivos del trabajo en banca, como demuestran en la contestación a otras preguntas previas, el componente emocional vuelve a jugar en contra del sector. Creo que es en esa percepción emocional donde el sector debe hacer más énfasis para atraer y retener talento.
- Una opinión similar han tenido los encuestados ante la pregunta de si se trata de un sector que fomenta la iniciativa y la creatividad, con un 38,9% en desacuerdo con esa afirmación y tan solo un 24,5% a favor. Si tenemos en cuenta que una de las cosas que más valoran los jóvenes de un trabajo, según veíamos en las entrevistas, es que un trabajo sea creativo, la banca ha de trabajar en este aspecto si quiere resultar atractiva entre ese segmento.
- Una de las afirmaciones de la encuesta que más desacuerdo suscita, con un 50,2%, frente a tan solo un 17,6% de acuerdo, es la relativa a que se trata de un sector con una cultura abierta e informal. Este es otro aspecto, que podríamos

llamar “la banca sin corbatas”, que el sector debe trabajar para atraer talento joven, pues la imagen rancia, rígida y formalista espanta al talento más joven.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo tiene **interés** por cuanto que hasta la fecha no se ha realizado un estudio genérico sobre el EB de la banca española, o al menos yo no he sido capaz de encontrarlo. Sí que existen otros trabajos en esa línea sobre sectores similares, como el *Estudio sobre el Employer Branding del sector Seguros en España*, publicado en 2017, citado más arriba. También existen estudios muy interesantes sobre la implementación de una estrategia de EB en un banco concreto, como el realizado por Almudena Rodríguez-Tarodo en 2012 sobre Banco Santander y que constituyó su tesis doctoral, con el título *Employer Branding: Un estudio sobre la constitución de la marca del empleador*, pero ninguno en el que se aborde el estado actual de la cuestión en el sector de la banca de manera global.

Por otro lado, la percepción general de las personas entrevistadas identifica como el factor con más peso a la hora de calificar como poco atractivo el trabajo en banca la excesiva presión de objetivos comerciales, lo que creo que es una **aportación original** del presente trabajo. En este sentido, el estudio *Employer Brand Attraction: factores para captar talento, realizado en 2011 por Diana Gavilán y María Avello*, concluía que la humanidad, considerada como orientación al cuidado de los empleados, es el factor que más peso tiene a la hora de determinar el atractivo de una empresa como empleadora. Considero que en el presente trabajo se ha conseguido concretar más el sentido del factor “humanidad”, identificando la excesiva presión de objetivos comerciales como el factor determinante de la imagen como empleadora de la banca española actual.

Creo que además este sector presenta una serie de particularidades, ya comentadas en la Introducción, y que le hacen particularmente interesante en estos momentos desde el punto de vista del EB, pues se enfrenta a una pérdida de prestigio notable y parece interesante ver cómo es capaz de superar esa situación.

En el presente trabajo, que tiene un carácter claramente exploratorio de la cuestión, se han podido llegar a una serie de conclusiones y se han ido esbozando algunas líneas de actuación que a continuación se enumeran.

En cuanto a las **conclusiones y recomendaciones** a las que se han llegado, cabe destacar:

- El sector no se presenta ni como abiertamente atractivo ni como totalmente repulsivo, de modo que aún está a tiempo de revertir la situación y volver a convertirse en un sector atractivo para trabajar y poder ganar la guerra por el talento, atrayendo el talento que necesite ante los retos de la banca del futuro, así como reteniendo y comprometiendo al talento que ya tiene.
- En cuanto a los factores de EB que hemos dado en agrupar bajo el epígrafe de factores cognitivos, la percepción general es positiva en algunos aspectos que

tradicionalmente se han considerado como esenciales para determinar que un trabajo era “bueno”: es conocido que se trata de un sector bien pagado, con relativa seguridad, buenas condiciones laborales generales, etc.

- No obstante, ni el salario ni el resto de las condiciones laborales valoradas positivamente son suficientes para atraer y retener el talento más joven. Los jóvenes están más inclinados a sacrificar salario o a amoldarse a situaciones laborales más estresantes siempre que a cambio obtengan otros alicientes, como formación, plan de carrera, etc. Éste es uno de los aspectos en los que la banca debe incidir para conseguir atraer y retener el talento joven.
- Siguiendo con los factores cognitivos, uno de los que más repetidamente aparecía como un factor negativo era el de la presión asociada a los objetivos comerciales, la consiguiente gestión del estrés, etc. Se trata de un tema de suficiente envergadura como para merecer su propia investigación, pero, no obstante, sí parece evidente y necesaria una actuación en este sentido por parte de los bancos para rebajar esa percepción de presión sobre sus empleados, o bien para dotarlos de las herramientas necesarias para saber gestionar el estrés generado.
- Íntimamente asociado al aspecto anteriormente citado y quizás como una parte de este, creo que el sector debería preocuparse de la percepción que de él se tiene de que no se preocupa de sus empleados. Una vez más, los factores emocionales, aquellos que no es posible asociar a aspectos tangibles concretos, pero que tienen un peso enorme en las decisiones y las actuaciones de las personas, vuelven a jugar en contra del sector. Además, estos elementos presentan la dificultad de que pueden llegar a ser muy difíciles de concretar, y por tanto de actuar sobre ellos. Frente a los aspectos cognitivos, que son más fácilmente identificables y sobre los que resulta menos difícil actuar, los factores emocionales suelen ser mucho más difíciles de identificar certeramente y su solución puede llegar a ser verdaderamente difícil. Creo que aquí es donde la banca tiene una de las batallas más difíciles de plantear desde el punto de vista del EB.
- Uno de los aspectos que más se ha repetido como negativo, aunque esto no es solo achacable a los bancos, es la necesidad por parte del empleador de facilitar la conciliación familiar. Los bancos deben valorar la necesidad que existe en la sociedad actual de compatibilizar la vida profesional con la personal. En este sentido, una medida sencilla de implementar y de comunicar y que a buen seguro tendría un efecto muy positivo sobre la imagen como empleador sería la de limitar la utilización de los teléfonos móviles y otros dispositivos digitales a partir de una determinada hora, por ejemplo, las 18:00, de modo que nadie en la empresa pueda emitir o recibir llamadas profesionales a otros empleados a partir de esa hora. Esta medida aliviaría el estrés, sería fácil de llevar a cabo y sería valorada muy

positivamente por empleados y candidatos, que entenderían fácilmente su alcance y beneficios.

- Otro de los aspectos en los que la banca está fallando en relación con el EB es en la comunicación. La mayoría de los bancos realizan acciones de EB, aunque es probable que no exista una estrategia amplia y bien estructurada de EB como la que desarrolla Banco Santander, la entidad puntera en este sentido en el sector. No obstante, la mayoría de los empleados de banca encuestados desconocían tanto el concepto como qué acciones concretas de EB estaban realizando sus entidades para atraer y retener talento y no eran capaces de poner un solo ejemplo cuando se les preguntaba, cuando la realidad es que sí que las estaban llevando a cabo. Así pues, la banca debe mejorar en la comunicación de las acciones de EB que está realizando, para que sus empleados sean conscientes no solo de lo que su empleador está haciendo, sino también y, sobre todo, de que el objetivo último de esas campañas es él, de que su empleador está haciendo un esfuerzo por atraerlo y retenerlo. Los empleados deben saber que la entidad se preocupa por ellos, los considera valiosos y hace cosas para atraerlos y comprometerlos.
- En relación con el público joven, tanto empleado como candidato, es esencial mejorar la imagen que éste colectivo tiene del sector como muy rígido y formalista. Todo el desarrollo de las TIC, Big Data, Inteligencia Artificial, Blockchain, etc., que el sector está llevando a cabo de manera masiva, requiere de profesionales, mayoritariamente jóvenes, cuyo estilo de vida e imagen están muy lejos de lo que hasta ahora resultaba canónico en el sector. Estos nuevos profesionales que provienen de campos de estudio como la ingeniería, la informática, las matemáticas o la estadística, se sienten muy poco atraídos ante la imagen de chaqueta y corbata que proyecta la banca, por lo que el sector deberá hacer un esfuerzo para atraer y acomodar en su seno a estos valiosos profesionales.

En cuanto a las **limitaciones** de este estudio y las **posibles líneas de investigación** que se abren tras el presente trabajo:

- Podría ser interesante realizar un estudio longitudinal y seguir la opinión de una muestra amplia de personas de los distintos colectivos apuntados en relación con lo atractivo de la banca con el paso del tiempo. En este sentido, me parece que hubiera sido muy interesante contar con datos de la percepción de la banca desde el punto de vista del EB y poder compararlos con los actuales, para conocer en qué medida ha afectado la crisis a la imagen como empleador de la banca.
- Este estudio carece de una base suficiente de opiniones de **estudiantes**. Creo que también podría resultar interesante realizar un estudio con una muestra amplia de estudiantes para poder profundizar en su percepción de la banca.

- También sería interesante afinar de alguna manera el instrumento de medida, para evitar un porcentaje de respuestas indiferentes, que no permiten hacerse una medida más precisa del verdadero alcance de la percepción de la banca como un empleador atractivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Blasco, F., Lores, S. F., Tarodo, A. R. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 44, 34-53.
- 2) Calvo, A., Parejo, J. A., Rodríguez, L., Cuervo, A. (2010). Manual del sistema financiero español. *Ariel, Barcelona*.
- 3) Casado, A. M., Peláez, A. J. (2013). Un modelo de desarrollo profesional para la mejora de la reputación corporativa. *Questiones Publicitarias*, 18, 75-92.
- 4) Costa, C., Corbacho, J.M. (2015) LinkedIn para seleccionar y captar talento. Análisis del uso de LinkedIn como herramienta de employer branding. *Prisma Social*, 14 187-221.
- 5) Das, M. (2018). Cómo crear una exitosa estrategia de Employer Branding en 9 sencillos pasos. <http://brandambassadorclub.com>
- 6) De la Peña, M. (2012). Reputación corporativa y gestión de recursos humanos. *Harvard Deusto Business Review*, 208, 62-66.
- 7) Esteban, J. A. (2012). Creación de valor en recursos humanos a través del desarrollo de marca como empleador. *Harvard Deusto Business Review*, 210, 54-60.
- 8) Fernández-Lores, S., Avello, M., Gavilán, D., Blasco, F. (2014). 18 años de employer branding: hacia una definición más precisa. *aDResearch ESIC: International Journal of Communication Research/Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 10, 32-51.
- 9) Ferro, M. (2018). "Sistema Financiero Gallego" del informe A economía Galega. Informe 2017. Afundación-IESIDE-USC, 185-195.

- 10) Gavilán, D., Avello, M. (2011). Employer Brand Attraction: factores para captar talento. *Investigación y Marketing* 112, 30-38.
- 11) Gavilán; D., Avello, M., Fernández Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch Esic*, 7, 58-75.
- 12) Goncer Rodríguez, C. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition. *Capital Humano*, 289, 60-64.
- 13) Hatum, A. (2011). La generación del milenio: Quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. *Harvard Business Review*, 66-76
- 14) Hernández, M. I., Iglesias, M. C. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (p. 223). Universidad de La Rioja.
- 15) Jiménez, A., (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, 302, 84-91.
- 16) Jiménez, A., Capell, I. (2011). NH Hoteles: lecciones sobre 'employer branding'. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 102, 20-27.
- 17) Jiménez, A., Aguado, M. (2009). Employer Branding: La gestión de las marcas para atraer y retener el talento. Madrid. Almuzara.
- 18) Maudos, J. (2009). La banca española ante la crisis financiera. *Revista de Economía de Castilla La Mancha*, 14, 31-53.
- 19) Maudos, J. (2012). El impacto de la crisis en el sector bancario español. *Cuadernos de información económica*, 226, 153-163.

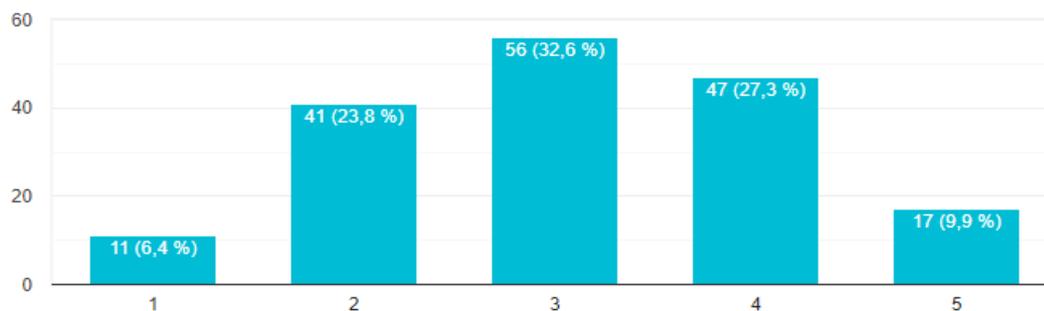
- 20) Palacio, J. R. S., Climent, V. C. (2010). Las prácticas de RR. HH. de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas. *Dirección y Organización*, 40, 67-77.
- 21) Ramallo, J. M., Salvador Ruiz, P. (2018). Estudio sobre el employer branding del sector Seguros en España. Cuadernos de la Fundación Mapfre.
- 22) Rodríguez, A. (2012). *Employer branding: Un estudio sobre la construcción de la marca del empleador*. Universidad Complutense de Madrid.
- 23) Rodríguez, A., Recuero, N., Blanco, M.F. (2018). *Employer Branding: Atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Madrid. Pearson.
- 24) Ruiz, B. R., Broncano, S. G., Talaya, Á. E. (2014). Reputación bancaria durante la crisis económica. Comparación entre las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente. *Universia Business Review*, 43, 16-34.
- 25) Ruiz, B., García, J. A., Revilla, A. J. (2016). Antecedents and consequences of bank reputation: a comparison of the United Kingdom and Spain. *International Marketing Review*, 33, 781-805.
- 26) Ruiz, B., Esteban, A., Gutiérrez, S. (2014) Determinants of reputation of leading Spanish financial institutions among their customers in a context of economic crisis. *BRQ Business Research Quarterly*, 17 259-278
- 27) Serrano, S. C. (2013). La reestructuración del sistema bancario español tras la crisis y la solvencia de las entidades financieras. Consecuencias para las cajas de ahorros. *Revista de Contabilidad*, 16(2), 136-146.

## **ANEXOS**

### **DETALLE DE RESPUESTAS AL CUESTIONARIO:**

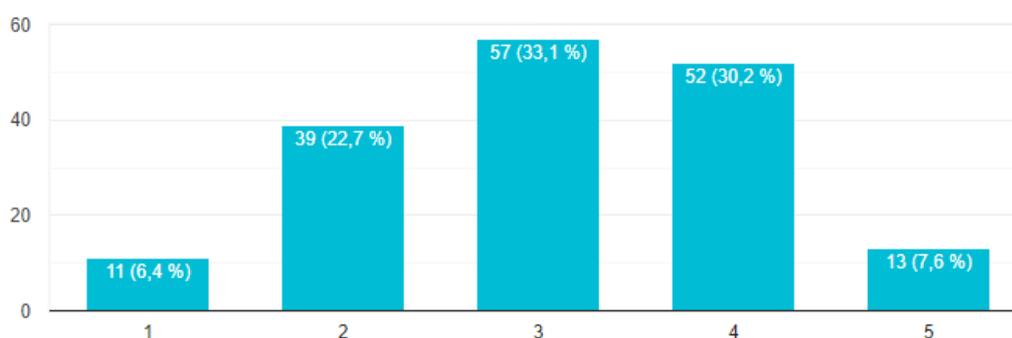
### 1.- Creo que los trabajos que ofrece la banca son variados y poco repetitivos

172 respuestas



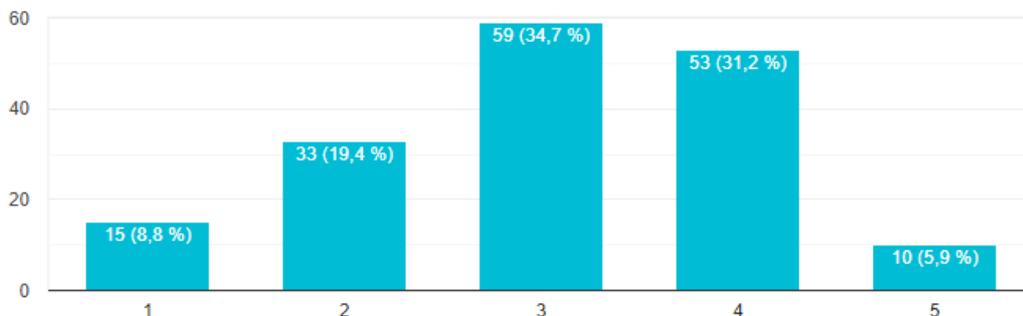
### 2.- Creo que las personas que trabajan en banca lo hacen porque les gusta el sector y no porque sea el trabajo que encuentren

172 respuestas



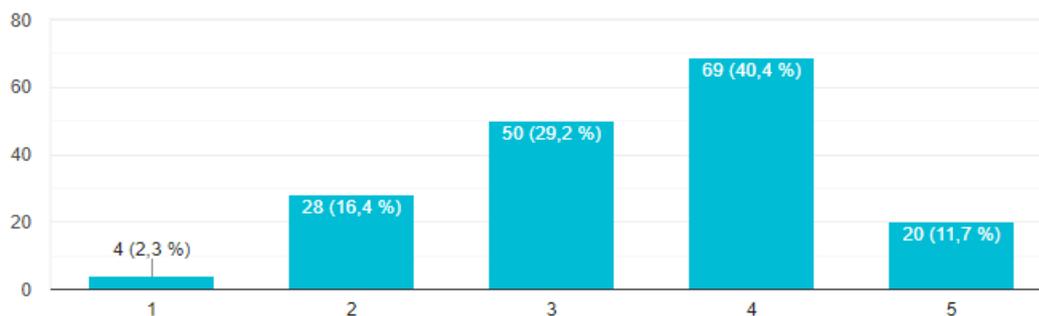
### 3.- Creo que la banca es un sector en el que trabajan personas con las que tengo muchas cosas en común

170 respuestas



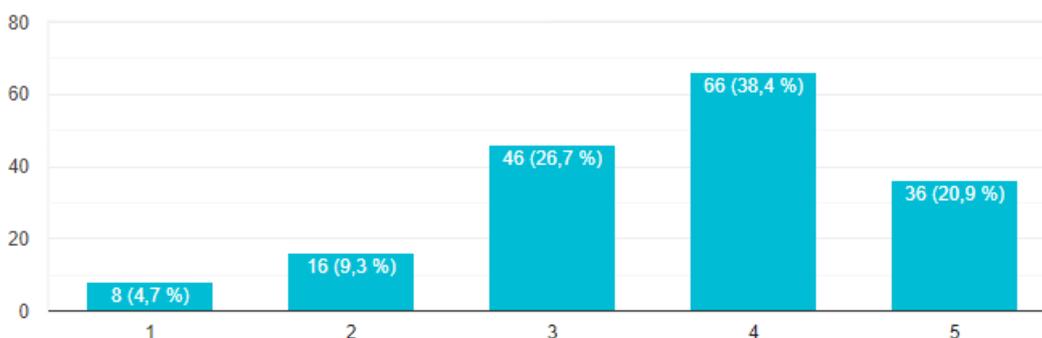
### 4.- La banca es un sector que ofrece la posibilidad de trabajar en distintos puestos mediante movilidad horizontal

171 respuestas



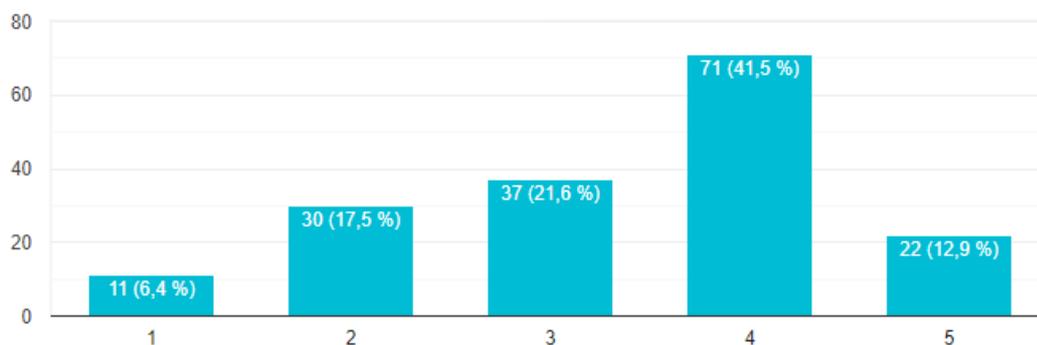
### 5.- La banca es un sector que fomenta la formación y el desarrollo de los empleados

172 respuestas



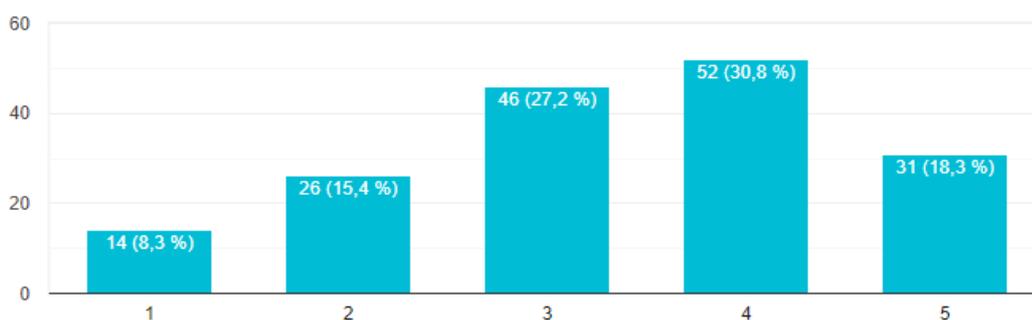
## 6.- Los bancos tienen una visión dinámica y flexible de los negocios

171 respuestas



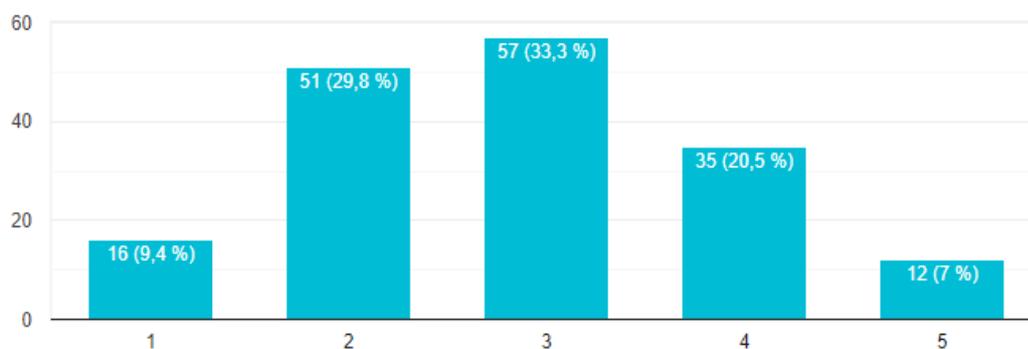
## 7.- Me sentiría orgulloso contándole a mis amigos y familiares que trabajo en un banco

169 respuestas



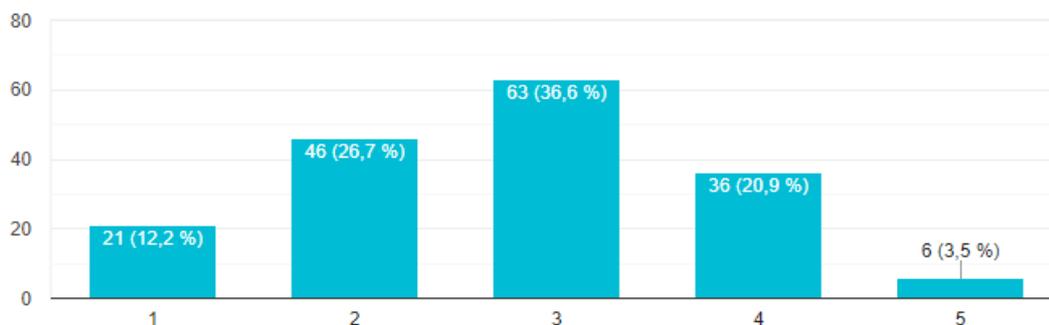
## 8.- La banca es un sector que se preocupa de sus empleados

171 respuestas



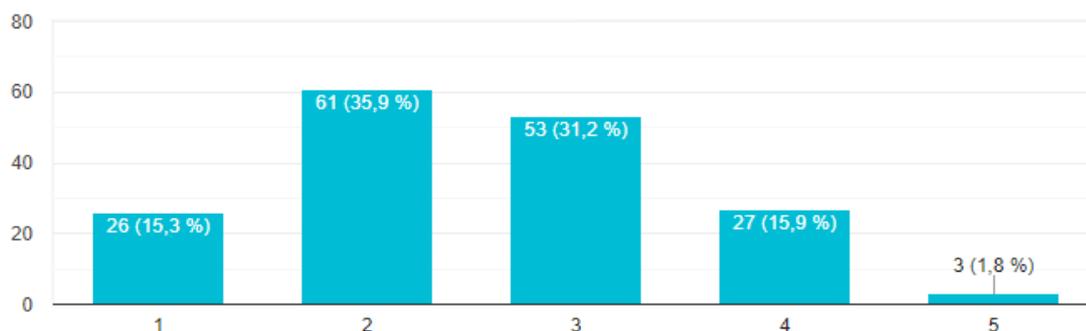
### 9.- La banca es un sector que fomenta la iniciativa y la creatividad en el trabajo diario

172 respuestas



### 10.- La banca es un sector con una cultura abierta e informal

170 respuestas



### 11.- La banca es un sector en el que me gusta/gustaría trabajar

172 respuestas

