

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**MARCA EMPLEADORA COMO MEDIO DE ATRACCIÓN DEL
TALENTO HUMANO JUVENIL DE LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ: ESTUDIO DE CASO DE
UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO DENOMINADA ABD**

Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentada por:

GRANADOS OCHOA, Aracely Joely	20125191
AVILA GAGO, Brigitte Melanie	20093192
VENTO CARHUANCHO, Jozep David	20073193

Asesorados por: Mgtr. Carmen Heinman Grimaldo

Lima, 13 de Noviembre de 2017



La tesis

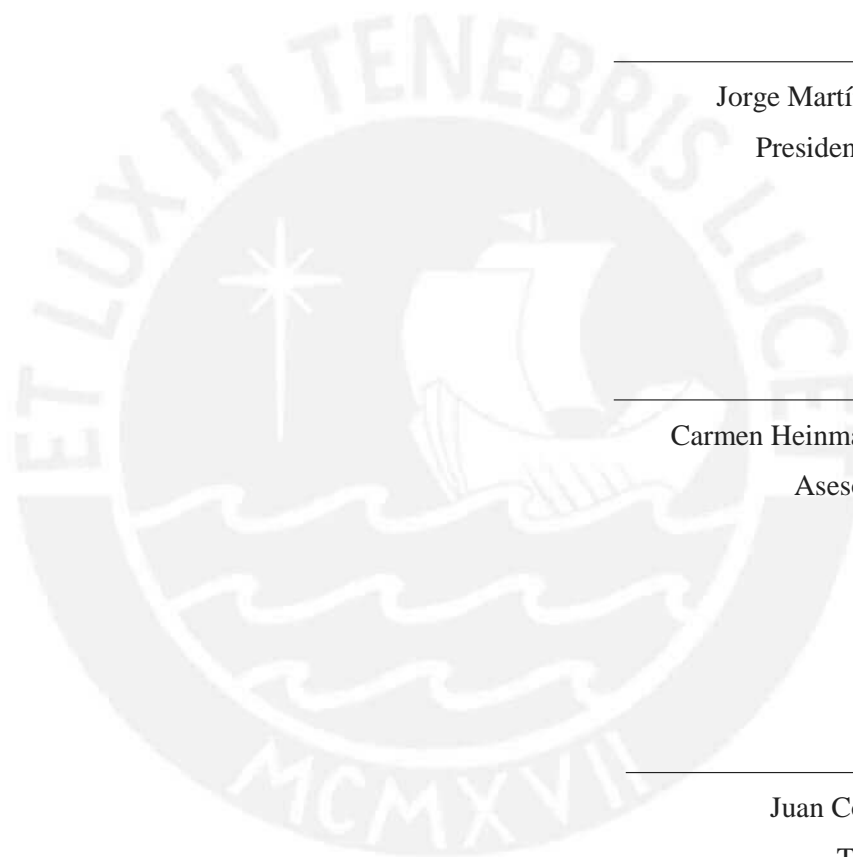
**MARCA EMPLEADORA COMO MEDIO DE ATRACCIÓN DEL TALENTO
HUMANO JUVENIL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
PERÚ: ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO
DENOMINADA ABD**

ha sido aprobada

Jorge Martínez Lobatón
Presidente de Jurado

Carmen Heinman Grimaldo
Asesor de la tesis

Juan Coriat Nugent
Tercer Jurado



Gracias a Dios por la oportunidad de alcanzar este sueño. Gracias a mis padres, hermanas y a Ángel por su apoyo y confianza. Gracias a Gustavo por la confianza y el aliento brindados. Gracias Callao por la oportunidad de estudiar en esta gran casa de estudios. Gracias a mis amigos y a todas las personas maravillosas que he podido conocer en este camino. Espero ser siempre motivo de alegría y orgullo para quienes aprecio y amo, especialmente para mi madre.

Aracely Granados

A Dios, por guiar mi camino siempre. A mi abuela, mi segunda madre y ejemplo de perseverancia. A mi padre, por su cariño y contribución en mi formación. A mi pequeño hermano, por ser mi motivación. A Hugo, por su compañía incondicional e impulsarme a cumplir mis objetivos. A mi familia y amigos, por toda la ayuda brindada. A mi madre especialmente, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por todo su amor, dedicación y sacrificio invaluable.

Brigitte Avila

A Dios siempre en primer lugar porque gracias a él cumplimos este objetivo; siempre ha sido fiel. A mis amados padres porque no necesitaban este título para ya sentirse orgullosos de mí. A mis amados hermanos Rode, Silas, Martha, Gabino, Jim, Morayma, Ezio y Renzo por su apoyo incondicional y por creer en mí. A Jessica por su soporte y por haberme regalado a Luciana y Pietro, mis hijos, quienes son el principal motivo para querer ser mejor cada día.

Jozep Vento

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación	3
2. Objetivos y preguntas de investigación.....	14
2.1. Objetivo General	14
2.2. Objetivos específicos.....	14
2.3. Pregunta general de investigación.....	14
2.4. Preguntas específicas de investigación.....	14
3. Justificación del estudio	15
4. Viabilidad.....	15
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	17
1. La Gestión del talento humano.....	17
1.1. De la Administración de Recursos Humanos a la Gestión del talento humano	17
1.2. Definición del Talento humano	19
1.3. Definición de Gestión del talento humano	20
2. Marca empleadora	23
2.1. Historia	23
2.2. Definiciones de la marca empleadora	24
2.3. Beneficios de la marca empleadora.....	25
2.4. Proceso de construcción de la marca empleadora	27
2.5. Propuesta de valor de empleo.....	28
2.6. Usos de la marca empleadora para atraer el talento humano: iniciativas	28
2.7. Beneficios generados por la marca empleadora	31
3. Características del mercado laboral juvenil en el Perú.....	32
4. Atributos más valorados en un empleador	33
5. Mejores empresas para trabajar	33
5.1. Mejores empresas para trabajar en el Perú.....	33
6. Sistema Bancario del Perú.....	34
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
1. Alcance y tipo de investigación	35
1.1. Alcance.....	35
1.2. Tipo de investigación	35
2. Horizonte temporal.....	36

3.	Secuencia metodológica.....	36
3.1.	Enfoque de investigación.....	36
3.2.	Herramientas empleadas.....	37
4.	Estudio descriptivo.....	38
4.1.	Selección Muestral.....	38
4.2.	Validación de instrumentos.....	42
4.3.	Variables de estudio.....	43
5.	Proceso de investigación.....	44
5.1.	Primera etapa: descriptiva.....	44
5.2.	Segunda etapa: analítica.....	45
5.3.	Tercera etapa: propositiva.....	45
6.	Trabajo de campo.....	46
7.	Matriz de consistencia.....	47
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LA EMPRESA Y SU MARCA EMPLEADORA.....		48
1.	Giro del negocio.....	48
1.1.	Servicios / productos.....	48
2.	Misión, visión y valores.....	48
2.1.	Misión.....	48
2.2.	Visión.....	48
2.3.	Valores de la empresa.....	49
3.	Objetivos del negocio.....	49
4.	Gestión del talento humano.....	49
4.1.	Proceso de requerimiento de personal hasta la contratación.....	49
4.2.	Atracción del talento en ABD.....	50
4.3.	Perfil del puesto.....	50
4.4.	Fuentes de reclutamiento.....	51
4.5.	Valoración de Atributos y Área de Experiencia del Colaborador.....	51
5.	Marca empleadora de la empresa ABD.....	53
5.1.	Surgimiento de la necesidad de una marca empleadora.....	53
5.2.	Iniciativas de marca empleadora.....	53
5.3.	Beneficios ofrecidos como marca empleadora.....	54
5.4.	Indicadores de efectividad de la marca empleadora.....	56
5.5.	Beneficios para la empresa.....	57
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE PRACTICANTES ACTUALES Y POTENCIALES.....		58

1.	Análisis de la situación actual de la empresa : Resultados de la encuesta hecha a practicantes de ABD	58
2.	Análisis de resultados de practicantes potenciales	75
2.1.	Análisis de encuestas.....	75
2.2.	Análisis de entrevistas	109
2.3.	Conclusiones de análisis de encuestas y entrevistas a practicantes potenciales....	116
3.	Comparación de resultados de practicantes actuales y potenciales con la propuesta de marca empleadora del Banco ABD.....	118
3.1.	Practicantes actuales.....	118
3.2.	Practicantes potenciales.....	119
3.3.	Discusión de análisis de practicantes actuales y practicantes potenciales.....	121
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA.....		124
1.	Proceso de construcción de marca empleadora del Banco ABD	124
1.1.	Análisis de atributos valorados por los practicantes.....	124
1.2.	Alineación de los valores de la empresa con la creación de la marca empleadora	124
1.3.	Atributos ofrecidos a los practicantes	125
1.4.	Propuesta.....	125
1.5.	Comunicación de la propuesta	130
1.6.	Monitoreo (indicadores).....	130
CONCLUSIONES		133
REFERENCIAS		135
ANEXO A: Dificultad para empleadores en cobertura de vacantes		142
ANEXO B: Tiempo ideal considerado para quedarse en una misma empresa según grado académico.....		144
ANEXO C: Relación entre costo de contratación y la fuerza de la marca empleadora		145
ANEXO D: Principales sectores atractivos donde trabajar.....		146
ANEXO E: Calidad de plana docente de las mejores universidades del país		147
ANEXO F: Consentimientos informados de la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano (Ver archivo adjunto)		148
ANEXO G: Composición del Mercado de Capitales Peruano.....		149
ANEXO H: Glosario		150
ANEXO I: Cálculo de la muestra de practicantes potenciales		151
ANEXO J: Fichas técnicas de encuestas		152
ANEXO K: Cuestionario de encuesta - practicantes actuales.....		154
ANEXO L: Cuestionario de encuesta- practicantes potenciales		159

ANEXO M: Guía de entrevista semi- estructurada a la Sub-Gerente de Gestión y Desarrollo Humano del Banco ABD.....	164
ANEXO N: Guía de entrevista semiestructurada - practicantes potenciales.....	165
ANEXO O: Consentimientos informados de entrevistas a practicantes potenciales (Ver archivo adjunto)	167
ANEXO P: Matriz de consistencia.....	168
ANEXO Q: Respuestas de entrevista semi- estructurada a la Sub-Gerente de Gestión y Desarrollo Humano del Banco	169
ANEXO R: Organigrama de la empresa ABD.....	176
ANEXO S: Codificación de practicantes potenciales entrevistados	177
ANEXO T: Matriz de respuestas de entrevistas resaltantes.....	179
ANEXO U: Entrevista preliminar no estructurada a la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD.....	184



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Mejores empresas para atraer y retener personal	7
Tabla 2: Cantidad de practicantes potenciales encuestados	42
Tabla 3: Variables de estudio de la marca empleadora	44
Tabla 4: Indicadores de marca empleadora de ABD.....	57
Tabla 5: Indicadores de línea de carrera, clima laboral y marca empleadora	131



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tiempo en la organización de practicantes actuales	59
Figura 2: Interés en el sector bancario - Practicantes actuales	60
Figura 3: Medios de difusión de imagen ABD - Practicantes actuales	60
Figura 4: Medios de postulación a ABD- Practicantes actuales.....	61
Figura 5: Expectativas laborales de practicantes actuales	62
Figura 6: Principal aspecto diferenciador de ABD según practicantes actuales	62
Figura 7: Satisfacción con respecto a los atributos funcionales - Practicantes actuales.....	63
Figura 8: Satisfacción con respecto a oportunidades de desarrollo en ABD según tiempo de permanencia en la organización.	64
Figura 9: Satisfacción con respecto a la explicación de labores en ABD según tiempo de permanencia en la organización.	64
Figura 10: Satisfacción con respecto a la flexibilidad de horarios en ABD según el tiempo de permanencia en la organización	65
Figura 11: Satisfacción con respecto a oportunidades de capacitación en ABD según tiempo de permanencia en la organización.	65
Figura 12: Satisfacción con respecto a posibilidades de ascenso en ABD según tiempo de permanencia en la organización.	66
Figura 13: Satisfacción con respecto a atributos económicos - Practicantes actuales.....	66
Figura 14: Satisfacción con respecto al paquete de beneficios ofrecidos por ABD según tiempo de permanencia en la organización.	67
Figura 15: Satisfacción con respecto a la remuneración salarial en ABD según tiempo de permanencia en la organización.	67
Figura 16: Satisfacción con respecto a los atributos psicológicos - Practicantes actuales	68
Figura 17: Satisfacción con respecto al reconocimiento de esfuerzos en ABD según tiempo de permanencia en la organización.	68
Figura 18: Satisfacción con respecto al ambiente físico de la organización ABD según tiempo de permanencia en la organización.	69
Figura 19: Satisfacción con respecto al clima laboral en ABD según tiempo de permanencia en la organización.	69
Figura 20: Satisfacción con respecto al clima laboral en ABD según tiempo de permanencia en la organización.	70
Figura 21: Satisfacción con respecto a la relación con los superiores en ABD según tiempo de permanencia en la organización.	70

Figura 22: Satisfacción con respecto a la aceptación e identificación en ABD según tiempo de permanencia en la organización.	71
Figura 23: Satisfacción con respecto al apoyo y ánimo entre colegas en ABD según tiempo de permanencia en la organización.	71
Figura 24: Satisfacción con respecto a la importancia del rol de practicantes en ABD según tiempo de permanencia en la organización.	72
Figura 25: Atributo más valorado en ABD - Practicantes Actuales.....	73
Figura 26: Atributo más valorado en ABD según tiempo de permanencia en la organización...	73
Figura 27: Principal atributo por mejorar en ABD - Practicantes Actuales	74
Figura 28: Principal atributo por mejorar en ABD según tiempo de permanencia en la organización	75
Figura 29: Satisfacción general con respecto a los beneficios otorgados por ABD.....	75
Figura 30: Ciclos de estudio de los practicantes potenciales	76
Figura 31: Realización de prácticas pre profesionales	77
Figura 32: Principales sectores de prácticas.....	77
Figura 33: Principales sectores de prácticas por carreras.....	77
Figura 34: Medios de postulación de practicantes potenciales	79
Figura 35: Atributos que hacen atractivo a un centro de labores	80
Figura 36: Atributos atractivos de un empleador - Alumnos de Gestión.....	81
Figura 37: Atributos atractivos de un empleador - Alumnos de Ingeniería Industrial.....	82
Figura 38: Atributos atractivos de un empleador - Alumnos de Derecho.....	82
Figura 39: Atributos atractivos de un empleador - Alumnos de Contabilidad.....	83
Figura 40: Atributos atractivos de un empleador - Alumnos de Ingeniería Informática.....	84
Figura 41: Atributos atractivos de un empleador - Alumnos de Economía	84
Figura 42: Motivos principales para renunciar a una empresa - Practicantes potenciales	85
Figura 43: Motivos principales para renunciar a una empresa - Alumnos de Gestión y Alta Dirección	86
Figura 44: Motivos principales para renunciar a una empresa - Alumnos de Ingeniería Industrial	87
Figura 45: Motivos principales para renunciar a una empresa - Alumnos de Derecho.....	88
Figura 46: Motivos principales para renunciar a una empresa - Alumnos de Contabilidad	88
Figura 47: Motivos principales para renunciar a una empresa - Alumnos de Ingeniería Informática	89
Figura 48: Motivos principales para renunciar a una empresa - Alumnos de Economía.....	90
Figura 49: Interés en el sector bancario – Practicantes Potenciales	90

Figura 50: Momento en que surgió el interés en el sector bancario - Practicantes potenciales ..	91
Figura 51: Otras respuestas resaltantes sobre el interés en el sector bancario - Practicantes.....	91
Figura 52: Motivo de interés en el sector bancario - Practicantes potenciales.....	92
Figura 53: Motivo de desinterés en el sector bancario - Practicantes potenciales	92
Figura 54: Principal diferencia en el sector bancario - Practicantes potenciales interesados en el sector bancario	93
Figura 55: Principal diferencia en el sector bancario - Practicantes potenciales desinteresados en el sector bancario.....	94
Figura 56: Otras respuestas resaltantes sobre principal diferencia del sector bancario - Practicantes potenciales.....	95
Figura 57: Expectativas laborales sobre la empresa ABD - Practicantes potenciales.....	95
Figura 58: Expectativas sobre la empresa ABD - Alumnos de Gestión.....	96
Figura 59: Expectativas laborales sobre la empresa ABD - Alumnos de Ingeniería Industrial	97
Figura 60: Expectativas laborales sobre la empresa ABD - Alumnos de Derecho	98
Figura 61: Expectativas laborales sobre la empresa ABD - Alumnos de Contabilidad.....	98
Figura 62: Expectativas laborales sobre la empresa ABD - Alumnos de Ingeniería Informática	99
Figura 63: Expectativas laborales sobre la empresa ABD - Alumnos de Economía	100
Figura 64: Expectativas laborales sobre la empresa ABD – Practicantes potenciales	101
Figura 65: Percepción sobre la empresa ABD – Practicantes potenciales	101
Figura 66: Percepción de ABD según ciclo de estudios 7mo y 8vo - Practicantes potenciales	102
Figura 67: Percepción de ABD según ciclo de estudios de 9no a 12vo - Practicantes potenciales	102
Figura 68: Percepción de ABD - Alumnos de Gestión y Alta Dirección.....	103
Figura 69: Percepción de ABD - Alumnos de Ingeniería Industrial	103
Figura 70: Percepción de ABD - Alumnos de Derecho	104
Figura 71: Percepción de ABD - Alumnos de Contabilidad.....	105
Figura 72: Percepción de ABD - Alumnos de Ingeniería Informática.....	105
Figura 73: Percepción de ABD - Alumnos de Economía	106
Figura 74: Interés en postular a la empresa ABD	106
Figura 75: Interés en postular a la empresa ABD según ciclos de estudio (7mo y 8vo).....	107
Figura 76: Interés en postular a la empresa ABD según ciclos de estudio (9no a 12vo)	107
Figura 77: Interés en postular a la empresa ABD según carreras estudiadas	108

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad elaborar una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD analizando su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los practicantes potenciales. El estudio de la marca empleadora es relevante dado el contexto de escasez de talento en el Perú y la guerra que se origina entre las empresas empleadoras por contar con los mejores candidatos. El caso específico de esta investigación es la empresa ABD, la cual se denomina de dicha forma por temas de confidencialidad.

En la metodología se explica la pertinencia de aproximarse al tema investigado a través de un alcance descriptivo en donde se investiga un caso único a través de un enfoque mixto. A continuación, se presentan los resultados del trabajo de campo en donde se han identificado los beneficios psicológicos, funcionales y económicos que practicantes actuales del banco perciben. Asimismo, se identifican aquellos tipos de beneficios que buscan los practicantes potenciales. Una vez identificados, se realiza una discusión entre ambos resultados en relación a la propuesta de marca empleadora de la empresa ABD, la cual ofrece principalmente, línea de carrera, el orgullo/ la satisfacción de trabajar en una empresa líder, un buen clima laboral, recompensas y trabajo retador.

Como principales hallazgos de la investigación se tiene que la empresa ABD requiere mejorar los beneficios psicológicos (clima laboral) y funcionales (oportunidad de desarrollo de línea de carrera) que componen su marca empleadora. Esto debido a que los practicantes actuales consideran estos atributos como importantes y desean que aquello mejore. En coherencia con ello, los practicantes potenciales tienen dentro de sus expectativas laborales encontrar un buen clima en su centro de labores y oportunidades para desarrollarse profesionalmente.

Teniendo en cuenta dichos hallazgos principales, la presente investigación concluye con la propuesta de mejora a los beneficios psicológicos y funcionales de la empresa ABD teniendo como marco el proceso de construcción de la marca empleadora según Armstrong (2014). Finalmente, como resultado del análisis de la situación actual de la empresa y de lo requerido por los practicantes potenciales, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la presente investigación es elaborar una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD analizando su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes. Es importante señalar que se ha pactado un acuerdo de confidencialidad, por lo cual la empresa en la presente investigación será denominada ABD. Para lograr la finalidad mencionada, se ha tomado en cuenta la definición de Ambler y Barrow quienes introdujeron el término marca empleadora, la misma que según la teoría revisada permite diversos e importantes beneficios a la organización, así como a las personas que trabajan en ella.

En el primer capítulo se menciona la situación problemática que permite entender la importancia de estudiar y aplicar la marca empleadora dentro del contexto actual de las organizaciones el cual se caracteriza por un constante cambio a todo nivel, en donde la fuerza laboral juvenil presenta importantes cambios en sus intereses. Asimismo, se evidencia la existencia de una escasez de talento, en donde nuestro país constantemente es uno de los más afectados, situación que se hace crítica por la condición de mercado emergente del Perú. En la misma línea, se presenta la problemática de las organizaciones peruanas que presentan dificultades para cubrir vacantes y se especifica el caso de la empresa ABD. Por su parte, se indica la relevancia de escoger la PUCP y de tener como sujetos de estudio a alumnos de pregrado de las facultades de Gestión y Alta Dirección, Ingeniería Industrial, Derecho, Contabilidad, Ingeniería Informática y Economía, de la misma casa de estudios. Se complementa el capítulo con la presentación de objetivos, preguntas de investigación, justificación y viabilidad del estudio.

El corazón del segundo capítulo se nutre principalmente de los autores Ambler y Barrow así como Armstrong y Taylor. Se presenta una revisión de la teoría en donde se hace notar el paso de la denominada Administración de Recursos Humanos a la Gestión del Talento Humano en donde se enmarca la estrategia de marca empleadora. Asimismo, se presenta la evolución del término, las definiciones del mismo y los beneficios que se generan. El capítulo se cierra con una explicación del contexto nacional, la situación de la fuerza laboral juvenil y las mejores empresas para trabajar en el Perú.

El alcance de la presente investigación es descriptivo y el tipo de investigación es el estudio de caso único en donde se busca profundizar en el conocimiento de la empresa ABD. Por su parte, el horizonte temporal es transversal y se usará un enfoque mixto, ya que se analizará datos cualitativos y cuantitativos; para tal fin las herramientas utilizadas serán

entrevistas y encuestas; las encuestas tienen como muestra a los practicantes actuales de ABD así como los practicantes potenciales, de igual modo las entrevistas serán realizadas a practicantes potenciales y también entrevistas a profundidad a la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de ABD. Todo lo mencionado se presenta en el tercer capítulo.

El cuarto Capítulo nos permitirá entender la empresa ABD, es una presentación del caso de estudio así como la marca empleadora que ha desarrollado pasando por las iniciativas, los beneficios que le ha retribuido y la forma en cómo miden la efectividad de esta estrategia. Posteriormente, en el Capítulo 5 se realiza un análisis de la situación actual de la empresa en comparación con la propuesta a la marca empleadora de ABD percibida desde la óptica de los practicantes actuales. Seguidamente, se presenta el análisis de los resultados de los practicantes potenciales en referencia a la propuesta del Banco para luego presentar un análisis de las entrevistas realizadas. El Capítulo termina con la comparación de resultados de practicantes actuales y potenciales con la propuesta de marca empleadora del Banco ABD.

El Capítulo 6 es una propuesta que presentamos enfocada en los beneficios que se pueden mejorar en la empresa ABD, para tal fin se presenta un Programa de desarrollo para talento joven de la organización y se proponen mejoras al mismo. La presente investigación finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

Durante los últimos años la forma de gestionar las organizaciones se ha visto impactada por cambios acelerados a todo nivel, lo cual representa una preocupación latente en los principales CEOs de compañías líderes a nivel mundial pues se tienen diferentes escenarios sociales, económicos, políticos, geopolíticos, tecnológicos, entre otros (Pricewaterhouse Coopers, 2016). En esta nueva atmósfera, las organizaciones están obligadas a gestionar sus diferentes actividades muchas veces en situaciones de incertidumbre e incluso imprevisibilidad (Chiavenato, 2009), mientras que lo que concierne a la gestión de las personas, a navegar en un mundo laboral nuevo (Deloitte, 2015).

Según la encuesta realizada por Manpower, uno de los proveedores más grandes del mundo en Recursos Humanos, “En todo el mundo, el porcentaje de empleadores que están experimentando dificultad para cubrir vacantes de empleo sigue aumentando en el año 2015, comparado con 2014, la proporción aumenta de 36% a 38%. Esta es la cifra más alta registrada desde antes de la recesión económica mundial que comenzó en 2007” (ManpowerGroup, 2015, p. 6) (Ver Anexo A, figura A1).

La actual situación alarma a las organizaciones, puesto que existe una gran preocupación por contar con los recursos y talentos claves para el futuro. La escasez de talento representa una seria amenaza para las empresas, debido a que un colaborador inadecuadamente calificado se traduce en bajos niveles de productividad, además de sobrecostos para la empresa. Lo cierto es que la mayoría de empleadores que advierten sufrir de escasez de talento aceptan que esta situación afecta su capacidad para satisfacer a los clientes (Manpower, 2014).

En el mismo estudio de Manpower es posible apreciar la situación que atraviesa cada país que fue evaluado en cuanto a la dificultad de cubrir vacantes. Se puede observar que el promedio global se encuentra en 38% mientras que Japón, Hong Kong, Perú, Brasil y Rumania son los 5 países con mayor dificultad en este aspecto. (Ver Anexo A, figura A2). Una situación similar se encontró en la Encuesta Sobre el Desarrollo de Recursos Humanos realizada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en donde más del 50% de empresas con más de 100 colaboradores indicaron presentar dificultades para seleccionar a los trabajadores que necesitaban (MINTRA, 2007).

Los factores mencionados se agudizan por nuestra situación como mercado a nivel internacional, el cual, según la Clasificación de Mercado de Morgan Stanley Capital Internacional (2015), es considerado aún como un mercado emergente, lo cual nos enmarca dentro de una fuerte competencia por el talento (McKinsey & Company, 2012). En relación con este tema, importantes investigadores afirman lo siguiente “los desafíos de la gestión del talento pueden incluso ser más agudos en los mercados emergente” (Yeung, Warner y Rowley, citados por Vaiman et al 2012, p. 926). De igual modo, Mandhanya y Shah (2010) refuerzan esta idea cuando concluyen que en el mundo, el talento es cada vez más escaso, especialmente en los países en desarrollo.

Por otro lado, si bien existe un problema de escasez de talento, es también importante tener en cuenta, el cambio de los intereses laborales de los jóvenes; según reveló Arellano Marketing, en una entrevista publicada en el diario Gestión, la búsqueda laboral juvenil es actualmente más rigurosa: “Con un estilo de vida predominantemente sofisticado, los peruanos prefieren puestos que “suenen interesantes” y mientras los más jóvenes buscan un constante aprendizaje, los de mayor edad y nivel académico valoran más los beneficios económicos” (De La Barra, 2013). Como consecuencia de esta situación, las empresas experimentan una oferta profesional calificada cada vez más escasa.

Asimismo, un estudio realizado por la misma entidad, reveló que tanto estudiantes, como recién egresados se plantean permanecer en una empresa entre tres y seis años aproximadamente, mientras que los graduados de MBA consideran quedarse hasta por más de 10 años. Esto se debería principalmente a que en los primeros años de carrera, las personas valoran más aprender de varias tareas para crecer profesionalmente, por lo cual suelen rotar. Por otro lado, las personas con MBA se proyectan a permanecer más tiempo, puesto que buscan crecer jerárquicamente y evitan la rotación (Gestión, 2013) (Ver Anexo B).

Diversos estudios indican que el fenómeno de la escasez de talento, genera diversos impactos en la gestión de personas. En primer lugar, las empresas están compitiendo por el mismo personal, lo cual dificulta el reclutamiento para continuar las operaciones de las organizaciones (Jimenez, 2015; Vaiman, Scullion y Collings, 2012; Srivastava y Bhatnagar, 2008). Además, la atracción genera un reto para las organizaciones dada la escasez de talento, ya que hay cambios demográficos en la población al mismo tiempo que los intereses de los trabajadores varían constantemente (Blackman y Kennedy, 2008). De igual modo, atraer el talento requerirá respuestas basadas en estrategias críticas en la organización (Beechler y Woodward, 2009). Por otra parte, la escasez de talento calificado en mercados emergentes así

como la diversidad de oportunidades ha intensificado la necesidad de los empleadores de generar nuevas estrategias de atracción (Sokro, 2012). Como se puede notar, la escasez de talento impacta a las organizaciones, en tanto estas tienen que enfocarse más en diversos procesos que se convierten críticos en la gestión de las personas.

En este escenario de escasez de talento, la guerra generada por ello y los cambios en la búsqueda laboral juvenil, las organizaciones están desarrollando nuevas formas para atraer empleados, especialmente quienes son identificados como talento (Franca y Pahor, 2012); una de estas herramientas, la cual ha tenido más aceptación en los últimos años, es la marca empleadora (Moroko y Uncles, 2009), la cual incluso “se ha convertido en máxima prioridad para las organizaciones en su búsqueda por ganar la guerra por el talento” (Mandhanya et al, 2010, p. 43).

Prueba de la importancia que para las organizaciones tiene la marca empleadora y el hecho de posicionarse en el mercado como un buen empleador, es “la incesante aparición de rankings sobre la calidad como empleadores: ‘las mejores empresas para trabajar’, ‘certificados de empresas familiarmente responsables’, presentaciones vendedoras de las empresas antes universitarios y candidatos de todas las edades” (Fernández-Lores, 2014, p. 35).

Al referirse a la marca empleadora, Jiménez señala que “Marca empleadora es la aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral para conseguir que los clientes-objetivo, en este caso, los profesionales de talento que cada empleador requiere, quieran venir a trabajar con nosotros” (Jiménez, 2015, p. 3). Sin embargo, el común de las empresas aplica técnicas de marketing para atraer clientes, pero no toman en cuenta que los clientes internos o los colaboradores también son importantes para la sostenibilidad de una organización y por ello deben ser atraídos por las empresas que quieren ser exitosas. Al respecto Arellano (2013) señala que: “Hoy día las áreas de gestión humana no solo tienen que preocuparse de los beneficios que gozan los empleados que ya trabajan con ellos, sino también deben posicionarse como una marca empleadora exitosa, a donde todos aspiran llegar”.

Son evidentes los beneficios que tiene una marca empleadora para la empresa, incluso se afirma que “una buena marca empleadora de talento puede traducirse en ventajas nada desdeñables: reducción de coste de contratación hasta en un 50% y del índice de rotación de empleados en un 28%” (Gultekin 2011, citado en LinkedIn 2012 p. 4). Asimismo, existen motivos para invertir en la marca empleadora. En primer lugar, esta permite ahorrar dinero, pues

el costo de contratación se reduce en aproximadamente el 50% para las empresas con fuerte marca empleadora (Ver Anexo C).

Asimismo, la tasa de rotación de personal es 28% más baja que en empresas que no tienen una marca empleadora desarrollada. En segundo lugar, hay una tendencia a sobreestimar el atractivo percibido de la empresa. Por ejemplo, se hizo una encuesta a reclutadores para saber su percepción sobre el atractivo de la organización como lugar para trabajar y el resultado fue que nadie se calificó como menos de 7 puntos. Por último, invertir en marca empleadora es importante porque esta permite atraer fundamentalmente candidatos pasivos; es decir, aquellos que para decidir cambiarse de trabajo ponen por encima de todo a la cultura, incluso por encima del aspecto monetario, les gustan los retos y poder generar impacto (Linkedin, 2011).

De igual modo, existe una tendencia a un nuevo actuar de las empresas, pues estas “se disputan los mejores candidatos en un mercado laboral altamente transparente centrándose en su marca como empleadores” (Deloitte University Press, 2016).

Sobre este punto, es preciso indicar que a nivel global son las grandes empresas las cuales están desarrollando esta estrategia “ya que justamente son las que tienen mayor necesidad de contar con gran cantidad de personal y atraer a grandes talentos” (Gestión, 2015). Microsoft, Google, PwC, entre otros, son identificadas como grandes empresas que tienen una buena marca empleadora por los diferentes esfuerzos que realizan para atraer candidatos y generar una relación con ellos. Asimismo, según la Guía de imagen de marca empleadora de LinkedIn, podemos encontrar que existen ciertas tendencias a nivel internacional como el hecho de que “el 91% de las empresas aumentó o al menos mantuvo su inversión en marca de talento en 2012” (LinkedIn, 2012, p. 5), de igual modo “de los expertos en selección de personal afirma que la marca corporativa influye notablemente en su capacidad para contratar a buenos candidatos”. (LinkedIn, 2012, p. 5),

El caso de Latinoamérica, según los Resultados 2do Estudio Latinoamericano sobre Employer Branding: Tendencias y Mejores Prácticas, el uso de la estrategia de marca empleadora ha ido creciendo dentro de las compañías de esta parte del mundo, incluso se afirma que “es una práctica ya consolidada en Latinoamérica y con mucho potencial para crear lugares excepcionales para trabajar” (GoIntegro, 2016). Según este estudio “60% de las empresas con más de 2.500 empleados tiene una estrategia formal de Marca Empleadora. (GoIntegro, 2016). De igual forma, “Las empresas con una buena marca de empleador reducen sus costos de

nómina en 10%, además de registrar una rotación 26% menor y costos por contratación 46% más bajos” (GoIntegro, 2016).

Es por ello, que resulta interesante ahondar en este tema de marca empleadora pues el desarrollo de esta estrategia no es muy practicado en las empresas nacionales, hoy en día. Al respecto Janine Claux, gerente de Atracción y Empleabilidad de Laborum Perú, indicó en una entrevista realizada en el 2015 por el diario Gestión que la implementación de la marca empleadora en las organizaciones "si bien tiene muchos años en los mercados internacionales (...) en Perú recién hace unos años se empezó a generarse este tema, se empezó a conversar acerca del concepto y hoy en día son más las empresas que poco a poco van diseñando e implementando y gestionando una estrategia de marca empleadora".(Claux, 2015)

La situación de empresas peruanas muestra, según un estudio realizado por Laborum que “solo un 14% de las empresas en el Perú ya tienen implementada una estrategia de Marca Empleadora (ME). En tanto, 31% está trabajando en ella y un 19% no ha desarrollado ningún plan.” (Miñan, 2015). Asimismo, solo el 24% de las empresas aumentaría su presupuesto de marca empleadora (Miñán, 2015). Como se puede observar, la situación nacional permite dar paso a un estudio sobre la marca empleadora en el Perú, ya que no es muy usada hoy en día y sería de gran ayuda para las empresas conocer cómo es que funciona y genera beneficios esta nueva estrategia.

Janine Claux, ejecutiva de Laborum, afirma que las empresas grandes son las que están desarrollando su marca empleadora. Asimismo, el sector bancario y de consumo masivo están trabajando en este tema de marca empleadora (Claux, 2015). Esto se relaciona con el ranking elaborado por Merco (2016), el cual muestra dentro de las 5 primeras empresas que mejor atraen y retienen personal a dos empresas del sector bancario (BCP e Interbank) y una empresa de consumo masivo (Alicorp), las cuales son empresas grandes que operan en el Perú.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo sobre las 10 mejores empresas que figuran en el ranking de Merco talento (2014-2016):

Tabla 1: Mejores empresas para atraer y retener personal

Puestos	2014	2015	2016
1	BANCO DE CREDITO DEL PERU	BACKUS JOHNSTON Y	BACKUS JOHNSTON Y
2	INTERBANK	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ	BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ
3	KIMBERLY-CLARK	INTERBANK	ALICORP
4	MINERA ANTAMINA	KIMBERLY-CLARK	INTERBANK
5	BACKUS Y JOHNSTON	ALICORP	GRAÑA MONTERO Y
6	IBM	MINERA ANTAMINA	FERREYROS
7	GRUPO GLORIA	SCOTIABANK	KIMBERLY-CLARK
8	ALICORP	FERREYROS	MINERA ANTAMINA
9	FERREYROS	GRAÑA Y MONTERO	LAN
10	BBVA CONTINENTAL	BELCORP	LINDLEY-ARCA CONTINENTAL

Fuente: Adaptado de Rankings Merco Talento (2014- 2016).

En primer lugar, como se puede observar la empresa Backus incrementó su puesto del año 2014 al 2015 y lo mantuvo en el 2016 siendo la mejor empresa que atrae y retiene el talento personal. Esto se da, debido a que la empresa tenía como foco “cuidar a los talentos clave, preparar futuros sucesores e incrementar la equidad de género” (Backus 2015). Por ello, ha invertido en el desarrollo de su marca empleadora, por ejemplo, desarrollo de programas de mentoring, ha tenido una mayor visibilidad en ferias y eventos universitarios, así como en las redes sociales (Backus 2015). “Al cierre del 2015 Backus cuenta con 88,167 seguidores en Facebook (25% más que el 2014) y 55,479 en LinkedIn (70% más que el año previo)”. (Backus 2015), lo cual le permite estar en el foco de atención para atraer un mayor número de candidatos y así tener más opciones para elegir a los más talentosos.

Respecto al aumento de posiciones de la empresa Alicorp, esta pasó del puesto 8 en el año 2014 al puesto 5 para el año 2015, lo cual puede explicarse, debido a que según el Reporte de sostenibilidad Alicorp (2014), esta empresa busca el crecimiento personal y profesional de las personas que forman parte de la organización. La empresa brinda capacitaciones en las cuales obtuvo el 98% de satisfacción. Asimismo, ofrece varios programas a sus colaboradores, tales como la escuela de Marketing Alicorp, el cual brinda una visión integral de las tendencias del marketing, el Programa Skills, el cual se enfoca en brindar herramientas a jóvenes talentos para que se desempeñen de mejor forma a lo largo de su carrera profesional y Escuela Centro de Desarrollo e Innovación para desarrollar talentos más competitivos.

Asimismo, la empresa Alicorp también realiza actividades para atraer talentos de forma constante pues desde el año 2010 lleva a cabo el Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ), el cual brinda capacitación técnica y práctica a jóvenes de escasos recursos. Estos fueron los resultados al finalizar el programa en el año 2014: de 245 participantes, 91 se graduaron y 61.3% fueron contratados por la empresa (Alicorp, 2014). Todo ello permite inferir que Alicorp apuesta mucho por los jóvenes talentos y les brinda a través de programas las oportunidades para destacar y así ellos puedan tener una piscina de talentos para que laboren en la empresa, esto se relaciona con la marca empleadora pues esta busca atraer talentos.

En cuanto al Banco de Crédito del Perú, este ocupó el primer lugar (año 2014) y el segundo lugar (años 2015 y 2016); se puede apreciar que la empresa se ha mantenido. Esto se explica por su fuerte inversión en marca empleadora, ya que por ejemplo la empresa cuenta con programas como Explora BCP y Plaza BCP, donde los trabajadores actuales y potenciales son el centro de atención de la empresa. En Explora BCP, el cual “propone un vínculo muy cercano

con los practicantes a nivel nacional, ofreciendo a todo ese nuevo talento diversas oportunidades para que formen parte de la compañía” (Sambra, 2014). Respecto a Plaza BCP, es un espacio para que los colaboradores se relajen, cuenta con salas de entretenimiento, juegos, así como un lactario, un tópico, un gimnasio, un comedor para mil personas, agencia de viaje, peluquería, etc. (El Comercio, 2013). Entonces, se observa cómo el BCP invierte continuamente en la marca empleadora de su empresa., lo cual se refleja en su liderazgo en este tipo de rankings.

Respecto a las empresas que bajaron de posiciones, la empresa Interbank si bien figura entre los 5 primeros puestos, ha descendido un puesto desde el año 2014, siendo Backus, BCP y Alicorp quienes la desplazaron (Gestión, 2016). Está claro que estas cuatro empresas mencionadas han invertido en su marca empleadora y ello se refleja en sus posiciones en el ranking; sin embargo, el descenso en posiciones de la empresa Interbank no desmerece su esfuerzo, pues pertenecer al ranking la hace destacar frente a otras empresas de su sector, además esta empresa ha obtenido otros premios como el primer lugar en el ranking Great Place to Work 2016 (Great Place to Work, 2016).

Por lo expuesto, respecto a la evolución de las principales empresas en los rankings de Merco Talento sobre marca empleadora, se puede apreciar la importancia que ella tiene hoy en día en el desarrollo de la empresa y cómo su repercusión en los resultados de rankings como el de Merco puede ser una ventana para atraer talentos a sus organizaciones.

De igual modo, actualmente, una de las estrategias que ha ido cobrando relevancia en los últimos años es la marca empleadora, (Kristin y Surinder, 2004; Bonaiuto, 2013; Fernández Lores et al, 2014), la cual “se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular” (Sullivan 2004 citado en Blasco - López. et al, 2014). Este nuevo enfoque permite a las empresas diferenciarse de la competencia y obtener una ventaja competitiva importante (Bonaiuto et al, 2013; Fernández-Lores, 2014). Según Sutherland (2002) la literatura referente a la marca empleadora proviene principalmente de Estados Unidos y Europa; es así que en el Perú, las investigaciones sobre la marca empleadora y su uso en las empresas son limitadas. Sin embargo, en la práctica, existen algunas grandes empresas entre las cuales se encuentra la empresa estudiada en este trabajo de investigación, la cual ha implementado iniciativas completas para consolidar su posicionamiento en el mercado laboral. Esto se ha visto reflejado a lo largo de los años, a través de los cuales la organización se encuentra ocupando los primeros lugares entre las mejores empresas para trabajar en diferentes rankings de prestigio como Merco Talento, Arellano Marketing, entre otros.

De acuerdo a un estudio realizado por Arellano Marketing sobre el rubro preferido para laborar por estudiantes, egresados y MBA, en el cual se entrevistaron a 100 estudiantes de diferentes carreras relacionadas a negocios de las principales universidades de Lima, se halló que en primer lugar se ubica el sector minero debido a que es percibido como el sector con mejores beneficios económicos. Seguido del mismo, se encuentra el rubro bancario, preferido principalmente por jóvenes estudiantes y egresados. (De La Barra, 2013). Por otro lado, también se puede notar la presencia de los sectores de consumo masivo y de seguros entre los principales elegidos (Ver Anexo D).

Por otro lado, la fuerza laboral en el sistema bancario peruano está representado principalmente por mujeres, quienes constituyen el 52% del total, lo cual significó un incremento de su participación en 1.7% en los últimos tres años, cuando constituían el 50.3%, a finales del 2012 (Gestión, 2016). Así mismo, es importante mencionar que “se evidencia una mayor participación del sexo femenino en los puestos de mayor jerarquía, de manera que el 35.2% de las mujeres que trabajan en bancos ocupa cargos gerenciales” (Asbanc 2016). Es así que el sector mantiene una tendencia hacia la equidad en posiciones de alto rango. En cuanto a la generación total de empleo del sector en el Perú, Asbanc menciona que la banca creó 62,347 empleos adecuados a diciembre del 2015, lo cual significa que 1 de cada 100 peruanos pertenecientes a la población económicamente activa (PEA) ocupada en el sector privado labora en sistema bancario. Finalmente, se sabe que a fines del 2015, el 99.5% de los trabajadores del sector bancario fueron peruanos y el 0.5% restante provenía del exterior (Asbanc, 2016).

Por tales razones, en el presente trabajo se ha encontrado una oportunidad de investigación en la cual se tiene como sujeto de estudio a una de las principales empresas peruanas del sector financiero. Cabe resaltar que por motivos de confidencialidad la empresa mencionada será llamada “empresa ABD”, la misma que en los últimos años viene implementando su marca empleadora como medio de atracción de talento, lo cual le ha permitido el reconocimiento en diferentes estudios realizados en nuestro país. Una de las primeras sería el ser considerada como una de las organizaciones mejor posicionadas por su marca empleadora según el estudio LaborAr de Arellano Marketing (2013). Asimismo, se encuentra dentro de las mejores empresas para trabajar según el estudio Dónde Quiero Trabajar realizado por Arellano Marketing (2014, 2015 y 2016). Por último, la empresa ABD ocupa los primeros puestos dentro del ranking de reputación realizado por Merco (2016), específicamente el ranking Merco Talento, el cual evalúa a las empresas que mejor atraen y retienen el talento personal; así se evidencia la presencia de la organización investigada en cuanto a su posicionamiento e importancia en el mercado peruano.

De igual modo, el presente trabajo de investigación se enfocará en los practicantes potenciales de la Pontificia Universidad Católica del Perú quienes estudian las principales carreras solicitadas por la empresa mencionada, estas son Gestión, Ingeniería Industrial, Economía, Ingeniería Informática, Contabilidad y Derecho. Dichos practicantes cursan el 7mo ciclo en adelante (pre grado) y tienen entre 20 y 26 años. Asimismo, también se tiene como sujeto de estudio los practicantes actuales de la Provincia de Lima de la empresa ABD quienes tienen entre 20 y 26 años y son alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Si bien se ha mencionado las carreras de los practicantes, debido a que el análisis que se realizará no se basará en una segmentación por carreras, se entiende en adelante que al hablar de practicantes, ya sean actuales o potenciales se hace referencia a aquellos que estudian las carreras antes mencionadas.

Es importante precisar por qué se elige a la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se elige a dicha universidad por dos motivos. El primero es que es considerada la mejor universidad del Perú, ya que, según la revista América Económica Intelligence (2016), la Pontificia Universidad Católica del Perú figura en el primer puesto por ser percibida como la mejor universidad del país. En esta encuesta se evalúan aspectos como la calidad de docentes, empleabilidad, acreditación internacional, infraestructura, etc.; por tanto, podría asumirse que sus estudiantes son vistos como talentosos en el mercado laboral.

Dentro del ranking, en relación a la dimensión de calidad de docente, la PUCP es la casa de estudios que cuenta con mayor número de profesores con licenciatura y doctorado en conjunto (América Economía Intelligence, 2016) (Ver Anexo E). Por lo cual puede decirse que la universidad se preocupa por impartir una enseñanza de alto nivel a sus alumnos.

El Ranking de las mejores universidades de Latinoamérica del 2016 según QS Top Universities (2016), señala que la Pontificia Universidad Católica del Perú ocupa el puesto 21 en Latinoamérica y, a su vez, se muestra como la mejor universidad del Perú. Los aspectos evaluados fueron la reputación académica, reputación del empleador, facultad del estudiante, citas por artículo, revistas por facultad, red internacional de investigación, personal de la facultad con doctorado y el impacto de la web. Sobre un total de 100%, la Pontificia Universidad Católica del Perú obtuvo 81.1% en promedio, resaltando las dimensiones de reputación académica (98.3%) y reputación del empleador (90.5%), aunque muy de lejos, el segundo lugar en nuestro país lo obtuvo la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con 58.8%, ocupando el puesto 70 en Latinoamérica (QS Top Universities, 2016). Cabe decir que tanto la reputación académica como la reputación del empleador están vinculadas a la marca

empleadora, pues la primera hace referencia al liderazgo o posición que tiene la casa de estudios frente a otras y la segunda está relacionada a reconocer de dónde provienen los mejores graduados para un determinado empleador (QS Top Universities, 2016).

El segundo motivo por el cual se elige la universidad señalada, es que esta lleva una relación estable con la empresa ABD, pues esta empresa participa de los eventos de la universidad; por ejemplo, participa de la Bolsa de Trabajo y las ferias laborales realizadas en la casa de estudios para que así esta empresa, como muchas otras, puedan captar talento de la mencionada universidad (Bolsa de Trabajo PUCP, S/D). Por lo cual, se entiende que hay un interés por parte de la empresa ABD en los alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Por otra parte, es importante explicar por qué se eligen ciertas edades, carreras y ciclos de estudio. En cuanto a las carreras señaladas, estas se eligen debido a que, según la entrevista realizada a la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD estas son las carreras más solicitadas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por dicha empresa (Comunicación personal, 29 de setiembre, 2016), información que se complementó según los requisitos publicados en las convocatorias de ABD en diversas bolsas de trabajo tales como bumeran. Respecto al nivel de estudio señalado, se ha optado por elegir alumnos de séptimo ciclo en adelante (pre grado) debido a que la empresa ABD requiere practicantes a partir de 7mo ciclo de estudio, por lo cual, actualmente los practicantes de la empresa cursan estos ciclos. Asimismo, según información brindada por la Subgerente de Gestión y Desarrollo Humano del Banco ABD, las edades de los practicantes actuales de la empresa oscilan entre 20 y 26 años, es por ello que se toma estas edades como referencia para nuestros sujetos de estudio.

Por último, como objetos de estudio, principalmente se tiene a la atracción del talento, la marca empleadora, los beneficios psicológicos, económicos y funcionales que la componen, así como las iniciativas de la empresa ABD para desarrollarla.

Cabe precisar el concepto que se tiene sobre practicantes potenciales. Teniendo en cuenta lo señalado por la RAE respecto a la definición de potencial, la cual es la siguiente: “Que puede suceder o existir, en contraposición de lo que existe” (RAE), se asume como practicante potencial a aquel que tiene la posibilidad de ser parte de la empresa ABD. Teniendo en cuenta que se refiere a una posibilidad de que suceda, esto sería independiente a si el practicante potencial está o no interesado en el sector bancario.

Si se toma en cuenta el concepto de marketing de consumidor final, este se refiere al “mercado final (consumidor real del bien o servicio) que se ajusta al perfil de consumo que define una organización de acuerdo con las características de su oferta, estimando o previendo una conducta que todavía no se ha concretado”. (Bernal, 2013, p.9) Es decir, llevando este concepto al de practicante potencial, este sería aquel que se ajusta al perfil del puesto que define la propia organización; por ende, independientemente del nivel de interés del practicante, el cumplir con el perfil solicitado ya hace al estudiante un potencial practicante para la empresa. Cabe resaltar que, siendo estrictos con la definición, un producto como tal no podría ser similarmente comparable con un puesto de trabajo, por la relevancia que tiene este último en la vida de un ser humano.

Asimismo, la Sub Gerente señala que no es necesario contar con experiencia en el sector bancario para postular a la empresa (Comunicación personal, 26 de julio, 2017), lo cual les serviría a aquellos practicantes potenciales para poder experimentar la dinámica del sector y para que a partir de ello puedan descubrir su gusto o no por el mismo y el grado de interés en el mismo.

Finalmente, relacionando el problema de escasez de talento en el Perú a la realidad de la empresa ABD, la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano menciona que la necesidad de desarrollar una marca empleadora surgió alrededor de cinco años atrás. Específicamente, ella señala que antes la empresa tenía pocos competidores, luego se dio el boom económico del país y entraron muchas empresas internacionales al mercado; sin embargo, el mercado educativo no evolucionaba al mismo ritmo. Es decir, las empresas competidoras reclutaban siempre de las mismas universidades y la empresa ABD se enfrentaba a una mayor competencia por la entrada de estas empresas. Ante este escenario, teniendo en cuenta que lo que la empresa quería era contar con los mejores profesionales del mercado, lo cual le ha permitido mantenerse líder en varios años, era necesario invertir en el posicionamiento de la empresa. (Comunicación personal, 16 de mayo, 2017).

Esta declaración es muy importante pues se refiere a la guerra por el talento debido a la intensa competencia de empresas por reclutar de las habituales universidades y no de otras. Es por ello la importancia de la marca empleadora para atraer a los mejores talentos en un entorno con estas características.

2. Objetivos y preguntas de investigación

2.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD analizando su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes. Para ello, será necesario el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos.

2.2. Objetivos específicos

- Describir los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que la empresa ABD ofrece a los practicantes como su marca empleadora.
- Identificar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales percibidos por los practicantes actuales de la empresa ABD.
- Identificar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que buscan los practicantes potenciales en una empresa para trabajar del sector bancario.
- Proponer los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que debe desarrollar la empresa ABD para atraer practicantes.

2.3. Pregunta general de investigación

Para poder cumplir con los objetivos de investigación es necesario responder a ciertas preguntas. Se responderá a una pregunta principal apoyada por las respuestas a ciertas preguntas específicas.

¿Cómo sería una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD que analice su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes?

2.4. Preguntas específicas de investigación

- ¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que la empresa ABD ofrece a practicantes como parte de su marca empleadora?
- ¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos percibidos por los practicantes actuales de la empresa ABD?
- ¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que buscan los practicantes potenciales en el sector bancario?

- ¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que la empresa ABD debe desarrollar para atraer practicantes?

3. Justificación del estudio

En esta sección se expone la justificación de la presente investigación, la cual según Pasco y Ponce (2015), buscará explicar la relevancia del trabajo, así como los motivos por los cuales se ha llevado a cabo la investigación. Para tal fin, según Hernández et al. (2014), existen diferentes criterios que se pueden tomar en cuenta para justificar una investigación: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico, y utilidad metodológica. Para fines del presente trabajo, consideramos que es conveniente realizar la investigación dado que servirá para poder conocer los beneficios psicológicos, económicos y funcionales que componen la marca empleadora, así como las iniciativas de la empresa ABD para desarrollar su marca empleadora a partir de los mencionados beneficios.

Atraer el talento juvenil es una de las principales preocupaciones del sector bancario. Asimismo, se conocerá la implicancia práctica de mostrar el uso de la marca empleadora en una población específica que no se ha estudiado hasta el momento dentro de nuestro país. Por otro lado, si bien es cierto el principal beneficiado será la organización, dado que se evaluará una estrategia que es clave para ellos, también podríamos afirmar que nos permitirá tener un panorama de cuáles son las expectativas de los practicantes tanto actuales como potenciales y si estas concuerdan con lo que realmente es otorgado por la organización.

Por ello, consideramos que indagar en este interesante caso de desarrollo de marca empleadora, puede aportar conocimiento relevante para la gestión de personas en el ámbito nacional actual, en el cual se ha desarrollado incipientemente esta estrategia (Miñan, 2015), la cual globalmente está siendo una alta prioridad (Mandhanya et al, 2010) por los diferentes beneficios que aporta a las organizaciones.

Por último, en el presente trabajo se ha decidido abarcar el estudio de la marca empleadora como medio de atracción del talento, debido a que según comunicaciones con la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano la marca empleadora tiene más impacto en la atracción del talento juvenil que en la retención del mismo, pues en este último influyen otros factores. (Comunicación personal, 2 de noviembre, 2016).

4. Viabilidad

La viabilidad de una investigación precisa la disponibilidad de los recursos requeridos para realizar el estudio de caso. Para conocer la factibilidad del presente estudio es necesario analizar ciertos factores que pueden afectar de manera indirecta o directa la investigación, entre

ellos el tiempo, los recursos de información y costos. En cuanto al tiempo, este es viable debido a que se cuenta con trece meses para llevar a cabo todo el trabajo de investigación. Asimismo, es viable en cuanto a los recursos de información, dado que son múltiples los estudios e investigaciones publicados acerca de la marca empleadora y en general sobre el talento humano, los cuales nos servirán como base metodológica para el estudio. En cuanto a la información primaria, esta será obtenida directamente con el personal de la organización, dado que se ha obtenido el consentimiento de la organización para que sea proporcionada la información que se requiere para realizar el trabajo de investigación (Ver Anexo F, en el archivo adjunto). De igual modo, el estudio es viable en cuanto a costos pues como se mencionó anteriormente para obtener los recursos de información que se utilizaron no es necesario contar con un presupuesto oneroso. Finalmente, se cuenta con el consentimiento informado firmado por la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD, con quien a su vez se han realizado entrevistas preliminares y se programaron reuniones para la fase de trabajo de campo.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expone el marco teórico en donde se “proporcionará una visión sobre dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos “moveremos”” (Hernández et al, 2014, p. 60). El marco teórico de la presente investigación se divide en seis secciones. La primera de ellas busca explicar el proceso de la gestión del talento humano, desde la transformación de la Administración de Recursos Humanos a la Gestión del talento humano, para luego aterrizar en el proceso más relevante para el presente trabajo de investigación: la atracción del talento humano. La siguiente sección busca exponer la historia de la marca empleadora, las distintas definiciones al respecto así como los usos de la misma y los beneficios que esta proporciona. Las siguientes secciones se refieren a la situación del mercado laboral y los beneficios más valorados por los empleados, en donde se especifica el segmento juvenil, al elegir una empresa en donde laborar. Cabe precisar que si bien se hace uso de varios autores , los principales autores para el presente trabajo en cuanto al tema principal, es decir, marca empleadora son Ambler y Barrow (1996) quienes fueron los primeros en conceptualizar la Marca Empleadora, concepto que es utilizado por los diversos investigadores en la actualidad. De igual modo, Armstrong y Taylor (2014) han sido útiles en tanto nos han permitido organizar los diferentes conceptos de la gestión de personas que se vienen practicando en la actualidad.

1. La Gestión del talento humano

1.1. De la Administración de Recursos Humanos a la Gestión del talento humano

Han pasado más de 50 años para que se empiece a ver a las personas como algo más que mano de obra, las distintas eras por las que ha pasado la hoy en día gestión del talento humano permiten entender cómo se da este cambio de enfoque. Para esta sección se hará uso del libro de Chiavenato (2009) titulado Gestión del talento en donde explica las tres eras por las que se llega a la gestión del talento humano.

La era de la industrialización clásica se inició después de la Revolución Industrial y se extendió hasta mediados de la década de 1950. Esta era se caracterizó por cambios pausados, progresivos y que ocurrían de forma gradual. Asimismo, la eficiencia era la preocupación básica y, para alcanzarla, se requerían medidas para la estandarización así como mano de obra especializada

que permitiera economías de escala, por la mayor producción. (Chiavenato, 2009, pp. 34-35).

Las personas eran vistas como simples recursos para la producción, comparadas con las máquinas, el equipo y el capital, dentro del conjunto típico de los tres factores tradicionales de la producción: la tierra, el capital y el trabajo. (Chiavenato, 2009, pp. 34-35). Cabe resaltar que en la era de la industrialización clásica surgen los departamentos de personal quienes se limitaban a las actividades operativas y burocráticas y recibían instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder y se encargaban de hacer cumplir exigencias legales como la admisión con un contrato individual, el conteo de horas trabajadas, entre otros (Chiavenato, 2009, p. 42). Entonces, se puede apreciar cómo en la era de la industrialización clásica los trabajadores eran vistos sólo como un medio de trabajo para que los líderes de las organizaciones alcancen sus objetivos, pero no se les valoraba por sus habilidades o capacidades.

El siguiente periodo es la era de la industrialización neoclásica, la cual se da entre los años 1950 y 1990. Se inició después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo empezó a cambiar de una forma más rápida. En esta etapa surgen los departamentos de recursos humanos los cuales se encargaban de tareas operativas y burocráticas así como de funciones operativas y tácticas como el reclutamiento, selección, formación, evaluación, relaciones laborales, etc.; es decir, era una unidad más especializada. (Chiavenato, 2009, p. 42).

La última y actual etapa en la que vivimos es la era del Conocimiento, la cual se inicia en la década de 1990. Esta etapa se caracteriza por los cambios, que se han vuelto rápidos e imprevistos. Es así que surgen los equipos de gestión del talento, los cuales dejan de lado las actividades operativas que ahora son tercerizadas para dar paso a aquellas que agreguen valor. “Las organizaciones capaces de tomar la información y de transformarla, sin tardanza, en la oportunidad de un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, tendrán más éxito” (Chiavenato, 2009, p. 42). En esta era lo que importa es el trabajo mental más que el físico donde “las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización” (2009, p. 42).

Así, “en un entorno tan tecnológico como es el internet, la tecnología es el recurso menos diferencial entre las compañías. Lo que distingue a una empresa cibernética de otra es el talento de sus profesionales” (Jericó, 2001, p.17). Por ello, es

importante definir que es el talento dentro del mundo organizacional, este concepto se explica en el siguiente punto.

1.2. Definición del Talento humano

Si bien ya se expuso la transformación del papel de los recursos humanos, es importante explicar los distintos conceptos relacionados a la definición de talento. Según Verma y Ahmad (2016), el talento es “habilidad o potencial de un individuo para contribuir a la organización” (p. 44). A su vez, Prieto (2013) señala que “talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiendo valor” (p.18). Se aprecia entonces que el talento no solo implica destrezas físicas como se explicó en la sección anterior, sino que abarca más aspectos que definen o a un ser humano talentoso.

Según Jericó (2001), el profesional con talento se define como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores, así el talento tiene tres componentes, estos son las capacidades, el compromiso y la acción. Si alguno de ellos falla no se podría alcanzar los resultados superiores y no se podría denominar talento (p. 68).

Los tres componentes mencionados están interconectados, pues si el profesional cuenta con compromiso y actúa, pero no tiene las capacidades necesarias entonces es muy probable que no alcance sus resultados pues por más que tenga las intenciones no tiene las capacidades necesarias. A su vez, si el profesional cuenta con las capacidades y actúa, pero no se compromete, entonces puede que alcance los resultados requeridos. Ahora, si el profesional se compromete y tiene las capacidades pero actúa muy tarde, no obtendrá los resultados, pues otros habrán tomado la iniciativa (Jericó, 2001).

De las anteriores definiciones, se ha elegido la de Prieto (2013) pues el concepto que él menciona es rico en contenido, ya que como se puede observar este coincide con los componentes mencionados por Jericó; es decir, Prieto (2013) menciona las palabras claves como capacidad: “capacidad con la que cuentan las personas” (p.18), el compromiso: “comprometidos con el progreso [...]” (p.18) y acción: “aplicando todas sus habilidades, conocimientos [...]” (p.18). Es por ello, que se ha tomado la definición de talento de Prieto, pues en su definición interrelaciona los componentes que Pilar Jericó menciona.

1.3. Definición de Gestión del talento humano

Según, Prieto (2013):

Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (p. 21).

Para Armstrong y Taylor (2014), la gestión de talento es el proceso para asegurar que la organización tenga la gente talentosa que necesita para sus objetivos empresariales” (p. 264). A su vez, Mandhanya y Shah (2010) afirman que la gestión del talento es el proceso de desarrollar e integrar nuevos trabajadores, desarrollar y mantener a los actuales y atraer a trabajadores talentosos para que formen parte de la organización. (p. 43). Es por ello la importancia que tiene la atracción en la gestión del talento humano

Por otro lado, Jericó (2001) se refiere a la gestión del talento como sinónimo de crear talento organizativo. Una forma de crear dicho talento es a través de políticas de captación donde se busca seleccionar profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso que sean coherentes con lo que la empresa necesita (p. 79). Esta definición de Jericó permite observar la importancia y el rol que cumple la atracción del talento humano.

La definición de gestión del talento que se ha elegido para este trabajo es la de Prieto pues resalta la importancia que tiene la gestión del talento hoy en día, pues esta impacta en la creación de valor para la organización y cumple así un rol más estratégico.

1.3.1. Procesos de la Gestión del Talento

Según Armstrong y Taylor (2014), el proceso de la gestión del talento está compuesto de varios elementos, estos son los siguientes: la planificación del talento, el cual consiste en determinar cuántos y qué personas talentosas requieren en el presente y futuro. Esto conduce al desarrollo de políticas de atracción y retención del talento. El siguiente es la dotación de recursos, que se da como resultado de la planeación del talento, el cual involucra programas para la dotación de recursos, se debe conocer si se requiere de talento interno (dentro de la organización) o externo.

Si es interno se requiere políticas de identificación, desarrollo y gestión de carreras, y si es externo se requiere políticas para atraer talento.

Luego, continúa la identificación del talento, el cual se refiere al uso de auditorías para determinar en específico quién puede ser elegido para formar parte de la piscina del talento y beneficiarse del desarrollo brindado por la organización. Otro componente se refiere a las relaciones con el talento, el cual lleva a reconocer el valor de los empleados individuales y proporcionarles oportunidades de desarrollo así como lograr que se comprometan con la organización. El siguiente componente es el desarrollo del talento, el cual tiene como objetivo garantizar que las personas mejoren y adquieran aptitudes y competencias necesarias. Luego de ello sigue la retención del talento, este se refiere a la implementación de políticas para comprometer a los colaboradores de la organización. (Armstrong y Taylor, 2014).

Ahora, es también necesaria la gestión de la carrera, el cual consiste en dar oportunidades para que las personas desarrollen habilidades que los favorezcan a ellos mismos y contribuyan a los objetivos organizacionales para que estas cuenten con el flujo de talento necesario. El siguiente componente es la planificación de sucesión, cuyo objetivo es asegurarse que la organización cuente con los gerentes requeridos para el futuro de la organización. El penúltimo componente es el flujo del talento, el cual se refiere a que los procesos de dotación de personal, desarrollo y planificación de sucesión son vitales para mantener el flujo del talento así como son importantes para crear una piscina del mismo. Por último, la mencionada piscina del talento se refiere a este conjunto de personas talentosas de las que dispone la organización (Armstrong y Taylor, 2014).

A partir de la explicación de Armstrong y Taylor sobre el proceso de gestión del talento se observa cómo cada componente está relacionado con los otros, pues todo funciona como un sistema.

a. Definición de la atracción del talento

Armstrong y Taylor (2014) señalan que “la atracción es una cuestión de identificar, evaluar y utilizar las más adecuadas fuentes de candidatos” (p. 228).

Según Armstrong y Taylor (2014) existen pasos necesarios para planificar el proceso de atracción de los candidatos:

1. Analizar las fortalezas del reclutamiento y debilidades para desarrollar una propuesta de valor para el empleado y marca empleadora: Cuando se

encuentren casos en los cuales se encuentren dificultades para atraer o retener a los candidatos, puede ser necesario realizar un estudio de los factores que probablemente atraen o disuaden a los candidatos, es decir aquellas fortalezas y debilidades de la organización como empleador.

El estudio puede hacerse a través de encuestas para obtener las opiniones de los empleados actuales sobre cuestiones relacionadas con la reputación de la organización, la remuneración, los beneficios a los empleados, las condiciones de trabajo, el interés intrínseco del trabajo, la seguridad del empleo, las oportunidades de educación y formación, las perspectivas de carrera y la ubicación de la oficina o planta (p. 228).

Se debe tomar en cuenta, que en cierta medida los potenciales empleados “compran” la propuesta de valor que les ofrece la empresa en cuestión, por lo cual se debe estar atento a aquello que estos valoran. Finalmente, el autor señala que el estudio también puede usarse para desarrollar una propuesta de valor para los empleados y la construcción de una marca empleadora.

2. Analizar los requisitos para establecer qué tipo de persona es necesaria: En primer lugar es necesario establecer qué puestos de trabajo deben ser llenados y para cuándo. Luego, se debe establecer un perfil para cada puesto, en los cuales se establezcan sus responsabilidades y competencias necesarias.

El siguiente paso es considerar de dónde provienen los candidatos adecuados, puede ser desde dentro de la organización, de otras organizaciones o de los establecimientos educativos, y las partes geográficas donde se pueden encontrar. Finalmente, Armstrong y Taylor (2014) sugieren realizar un análisis acerca de aquello que es probable que atraiga a los candidatos buenos, así como lo que podría desanimar a los candidatos (p. 228). De esta manera se pueden anticipar las objeciones y establecer qué funciona o no.

3. Identificar posibles fuentes de candidatos: Según Armstrong y Taylor (2014) se debe considerar en primer lugar, obtener candidatos de la propia empresa. Como segunda opción, considerar que se debe intentar persuadir a los antiguos empleados a regresar a la organización u obtener referencias de los empleados existentes. También, se pueden consultar los bancos de talentos, previamente elaborados por la organización. Si las anteriores fuentes, no funcionan o no son suficientes se puede optar por medios externos tales como: publicidad, agencias de contratación, centros de empleo, consultores, etc.

Entre las fuentes de candidatos que más predominan se encuentran los sitios web corporativos y agencias locales. Los criterios para elegir la fuente son: 1) la probabilidad de que produzca buenos candidatos; 2) la rapidez con la que la elección permite terminar el reclutamiento; 3) los costos involucrados.

En esta sección se expuso las etapas por las que pasó la ahora gestión del talento humano, los distintos conceptos respecto al talento, la definición de la gestión del talento así como los procesos del mismo y, por último, se resalta el concepto de atracción del talento y sus pasos.

2. Marca empleadora

2.1. Historia

Antes de describir la historia de la Marca Empleadora, será preciso definir el término <marca> la cual, según la Asociación Americana de Marketing, es "un nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos el cual pretende identificar los bienes y servicios de una organización o grupo de organizaciones y trata de diferenciarse de sus competidores" (Schneider, 2003). De igual modo, según Fernández Lores (2014), la marca cumple un rol decisivo y genera valor estratégico desde hace mucho tiempo lo cual se expresa en importantes y exclusivos beneficios para las organizaciones. Adicionalmente, "Una marca puede ser vista como una experiencia holística, emocional e intangible lo suficientemente fuerte" (Kotler et al. 2009 citado en Bendara 2014 p. 25) para "evocar sentimientos, pertenencias, amor y afecto" (Kotler et al., 2009, p. 426). Complementando, según Bonaiuto et al. (2013) los atributos de la marca "son extremadamente importantes para la Marca Empleadora".

El concepto de Marca empleadora se introduce en 1996 a raíz de una investigación cualitativa que mostraba las posibles aplicaciones de las técnicas de gestión de marca, branding, al campo de la gestión de recursos humanos (Ambler y Barrow, 1996). En el estudio se indican los beneficios que se conseguirían para ambas áreas y con ello para la organización al poder usar las técnicas de branding para los procesos de gestión de personas en tanto se pueda formar una sinergia positiva; expresamente se le denomina de la siguiente forma: "La marca empleadora es un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados por la compañía empleadora" (Ambler y Barrow, 1996, p. 8).

Sin embargo, se puede considerar que este concepto es resultado de una evolución en el tiempo, ya que antes de hablaba del Marketing Interno el cual plantea la idea de que los trabajadores y el trabajo son los clientes y el producto internos respectivamente y que primero se debe satisfacer a los colaboradores, para luego poder satisfacer a los clientes (Almacik et al, 2014). En la misma línea, Kotler (1994) conceptualiza el marketing Interno como “la tarea de contratar con éxito, entrenar y motivar a los empleados capaces de servir bien al cliente” (p. 22). De las descripciones mencionadas se puede desprender que el objetivo final sigue siendo el cliente externo, ya que se busca tener el mejor personal para poder satisfacer a los clientes; aún no se ve el potencial de los colaboradores y la importancia de ellos dentro de la gestión de la organización

De igual modo, podemos identificar un paso posterior que está dado por el concepto de atractivo organizacional definido por Berthon, Ewing y Hah (2005) como los “futuros beneficios que un potencial trabajador observa en trabajar en una organización específica” (p. 9).

2.2. Definiciones de la marca empleadora

Existen distintas definiciones sobre la marca empleadora, muchas de ellas se complementan así como algunos se pueden contraponer. Según Sullivan (2004) la marca empleadora “se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales” (citado en Blasco, Rodríguez & Fernández, 2014). Otro autor define a la marca empleadora como el proceso de crear una imagen de los empleadores como ser un gran lugar para trabajar dentro de la mente de la piscina de candidatos objetivo. (Verma y Ahmad, 2016, p 42). Asimismo, la marca empleadora está relacionada a la atracción de empleados potenciales y retención de empleados existentes (Verma y Ahmad, 2016, p 42). Similarmente, según Mosley (2007) y Davies (2008), la marca empleadora es una “iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida” (citado en Gavilán et al, 2013). Sin embargo, como se mencionó en la primera sección, este trabajo se enfoca en la atracción del talento.

Ahora, según Ambler y Barrow (1996), “la marca empleadora es un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados por la compañía empleadora” (p. 8). Los funcionales se relacionan con el desarrollo y actividades, los beneficios económicos se refieren a las recompensas y los

beneficios psicológicos se refieren a la visión, sentido de pertenencia y propósito (Ambler y Barrow 1996).

Por último, Kristin y Surinder (2004) afirman que la marca empleadora es el “proceso de construcción de una identidad del empleador única e identificable que diferencia a la empresa de sus competidores” (p. 502).

Como se ha podido observar existen varias definiciones sobre la marca empleadora, las cuales se complementan entre sí y resaltan la importancia que tiene aquella en la atracción y retención del talento humano. Sin embargo, como se mencionó, este trabajo se enfoca únicamente en la atracción del talento humano. Para efectos de nuestra investigación, se ha considerado utilizar la definición de marca empleadora que dan los autores Amber y Barrow, por ser no solo los pioneros del estudio de marca empleadora, sino también porque presentan ciertos atributos o componentes de la marca empleadora que enriquecen la definición y la presentan de forma práctica y comprensible.

Cabe resaltar que por las definiciones presentadas así como la elegida para el presente trabajo, se entiende que toda empresa tiene su marca empleadora, pues ya sea que se tenga una percepción positiva o negativa, los trabajadores potenciales tienen una imagen de la empresa donde quieren o no trabajar.

2.3. Beneficios de la marca empleadora

Según Ambler y Barrow (1996), la marca empleadora ofrece tres tipos diferentes de beneficios a los empleados de una organización, los cuales son funcionales, económicos y psicológicos, Los autores, para iniciar su definición, se refieren a San Bernardino de Siena (c. 1420) quien “resumiera los beneficios del consumidor de los bienes y servicios adquiridos como virtusitas (función), raritas (escasez o precio de mercado) y complacibilitas (beneficios psicológicos) (Ambler y Barrow, pp. 7 - 8).

De igual modo, si aplicamos la definición de marca como “una mixtura de atributos, tangibles e intangibles simbolizados en una marca, la cual si se gestiona apropiadamente crea valor e influencia” (Swystun, 2007 p. 14) a la gestión de personas, como sugiere Edwards, tendremos que “el producto de la marca es una única y particular experiencia laboral. Se presume que cuando las organizaciones clarifican y cuidadosamente gestionan su experiencia laboral, esto puede ayudar a crear valor e influencia” (Edwards, 2010 p. 6). En este contexto, “los atributos atractivos incluyen una

compleja gama de características relacionadas a la experiencia laboral que incluyen paquete de recompensas financieras, satisfacción de las necesidades socio-emocionales y otros beneficios tangibles e intangibles” (Edwards 2010 citado en Biswas y Suar, 2014 p. 58).

De igual modo, Diskiene y Gostautas indican que “las ventajas posibilitan que los empleados conozcan los principales beneficios racionales y emocionales que les aporta pertenecer a su compañía” (Diskiene y Gostautas 2010 citado en Blasco et al. 2014 p. 39). Los beneficios racionales como buenos salarios, contar con ventajas sociales o mejores oportunidades de formación, entre otros, no son los únicos, sino que pueden existir también elementos emocionales como por ejemplo el reconocimiento, la pertenencia a una empresa líder así como la seguridad que genera ello (Blasco et al., 2014).

En general “una marca empleadora ofrece los mismos beneficios a los trabajadores así como un producto se lo ofrece a los consumidores, incluyendo actividades de desarrollo y/o útiles (funcional), recompensas materiales o monetarias (económicas) y sentimientos como pertenencia, dirección y propósito (psicológico) (Ambler y Barrow 1996 citado en Heilmann 2013 p. 285). Como se indicó, la definición que se presenta en la presente investigación está dada por el concepto pionero que proponen Ambler y Barrow en 1996 el mismo que presenta los siguientes beneficios los cuales explicaremos de manera más detallada a continuación:

- Beneficios funcionales: Se refiere a aquello que ofrece la marca empleadora de manera más tangible; es decir, lo que nos ofrece el puesto, como por ejemplo la carrera profesional, el grado de desarrollo o la flexibilidad en funciones y proyectos. Entonces este tipo de atributo está más ligado a la labor que se realiza en la empresa, es decir, al trabajo mismo.
- Beneficios económicos: Se refiere a cómo será recompensado el empleado y que debe esperar a cambio de su esfuerzo, por ejemplo, el salario, comisiones, bonos y todo tipo de remuneración del esfuerzo que se realice.
- Beneficios psicológicos: Hace referencia a aspectos intangibles que ofrece la marca empleadora, como por ejemplo el orgullo de pertenencia del empleado en la organización, la sensación de participación en la misión de la empresa, la identificación con el proyecto o los estilos de relación.

2.4. Proceso de construcción de la marca empleadora

Para llevar a cabo el proceso de creación de una marca empleadora, Armstrong y Taylor (2014) sugiere las siguientes consideraciones:

- “Analizar lo que los mejores candidatos necesitan y desean y así tener esto en cuenta al decidir qué se debe ofrecer y cómo se debe ofrecer” (Armstrong y Taylor, 2014, p. 248). Las organizaciones deben estudiar permanentemente aquello que los mejores talentos valoran al momento de buscar un trabajo, teniendo en cuenta que estas preferencias pueden ser variables.
- Establecer hasta qué punto los valores fundamentales de la organización apoyan la creación de una marca atractiva y asegurarse de que éstas se incorporen en la presentación de la Marca, siempre y cuando sean 'valores en uso' (vividos por miembros de la organización) en lugar de simplemente abrazados (Armstrong y Taylor, 2014, p. 248). Es decir, se debe asegurar que los valores de la organización que serán comunicados a través de la marca, sean realmente vividos por la cultura organizacional y no solo una declaración. De esta manera, se facilita la búsqueda e identificación de talentos afines a la organización
- “Definir las características de la marca sobre la base de un examen y revisión de cada una de las áreas que afectan la percepción de la gente de la organización como "un gran lugar para trabajar - la forma en que las personas son tratadas, el suministro de un trato justo, las oportunidades de crecimiento, el equilibrio entre la vida laboral y familiar, el liderazgo, la calidad de la gestión, participación con colegas y cómo y por qué la organización tiene éxito (Armstrong y Taylor, 2014, p. 248). Es decir, este paso se relaciona con los atributos funcionales, económicos y psicológicos que mencionan Ambler y Barrow (1996) y que la empresa tiene para comunicar a través de su marca empleadora a los colaboradores.
- “Benchmark de los enfoques de otras organizaciones (la lista del Sunday Times del 100 mejores empresas para trabajar es útil) para obtener ideas sobre lo que se puede hacer para realzar la marca” (Armstrong y Taylor, 2014, p. 248). Es decir, las organizaciones deben estar atentas a las medidas que otras organizaciones con mayor experiencia en la gestión de marca empleadora a

nivel internacional, puedan implementar. De esta manera se pueden tomar como referencia las mejores prácticas.

- Sea honesto y realista (Armstrong y Taylor, 2014, p. 248), es decir, la organización debe ofrecer y cumplir con la propuesta de valor que comunica a través de su marca empleadora, de esta manera se genera confiabilidad con sus colaboradores y clientes, lo cual se relaciona también con el hecho de medir la efectividad de la marca empleadora, pues de esta manera se evidenciaría si la propuesta de marca empleadora es real.

2.5. Propuesta de valor de empleo

“Una propuesta de valor al empleado es la experiencia ofrecida por el empleador a cambio de la productividad y desempeño de un empleado. Esto incluye la experiencia del empleado desde las recompensas y beneficios a las oportunidades de carrera, ambiente de trabajo y la cultura” (Yates y Sejen 2011, p. 8). Jericó (2001) nos dice que “no solo se trata de un mensaje de marketing al mercado laboral para atraer el talento sino de unas reglas de juego a las que se compromete la empresa con el profesional desde el primer momento en que se incorpora a la compañía” (Jericó, 2001, p. 98). Así, la propuesta de valor al empleado “es una manifiesto de intenciones, por el que la empresa define qué va a aportar al profesional para que se comprometa. Es básico para la atracción y retención del talento” (Jericó, 2001, p. 106).

Por último, Armstrong y Taylor (2014) señalan que “la propuesta de valor del empleado es lo que una organización ofrece, que los empleados potenciales y existentes valorarán y lo cual ayudaría a persuadirlos a unirse o permanecer con el negocio” (p. 211). Asimismo, cabe mencionar que “la propuesta de valor puede ser expresada como una marca empleadora” (Armstrong y Taylor, 2014, p. 248). Es por ello la estrecha relación que existe entre propuesta de valor y marca empleadora, pues esta última es una forma de expresar la propuesta de valor de empleo de una organización.

2.6. Usos de la marca empleadora para atraer el talento humano: iniciativas

Las diversas organizaciones en el mundo se encuentran trabajando en mejorar su proceso de atracción. Esto debido, fundamentalmente, a que el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y destrezas de sus colaboradores.

Con relación a esto, es relevante mencionar que la marca empleadora tiene un doble objetivo; hacia el interior y hacia el exterior de la organización. Según Goncer (2014), estos objetivos cobran relevancia y varían según el momento laboral del mercado:

En zonas económicas en crecimiento, el objetivo externo es la atracción del mejor talento y el objetivo interno es la retención de los mejores profesionales. Pero en mercados donde la oferta de empleo es mayor que la demanda (...) el objetivo externo se centra en transmitir la responsabilidad de la organización con la sociedad, y hacia dentro en comprometer y “reilusionar” a los buenos profesionales (Goncer, 2014, p. 63).

En base a lo expuesto por el autor, se puede concluir que la importancia de atraer el mejor talento es primordial especialmente en etapas de crecimiento económico, ya que al contar con un entorno tan favorable y sumado a los aportes de los mejores talentos facilita el rápido crecimiento de las organizaciones. Por otro lado, en momentos de poco crecimiento o crisis, se trata principalmente de comprometer al talento humano con la organización, dado que si existe compromiso ellos darán lo mejor de sí para mantener la competitividad de la organización aún en momentos difíciles.

Algunas de las fuentes e iniciativas para atraer candidatos que proponen Armstrong y Taylor (2014) y que nos parecen más relevantes para el contexto estudiado son las siguientes:

- Establecimientos de educación y formación: Para algunas organizaciones, la principal fuente de reclutamiento para los programas de formación serán las universidades y las escuelas. Se realizan grandes esfuerzos para producir publicidad, visitan los campus y usan elaborados procedimientos de selección para examinar a los candidatos.
- Reclutamiento online: En general, consiste en utilizar el Internet para anunciar vacantes, proporciona información sobre trabajos y la organización y permite las comunicaciones por correo electrónico entre empleadores y candidatos. Los principales tipos de sitios de reclutamiento online son las web corporativas y tableros de anuncios comerciales. Las ventajas que posee es que pueden llegar a una gran cantidad de personas, también es más rápido y barato que los métodos publicitarios.
- Social Media: Se refiere al uso de tecnologías Web 2.0 para buscar reclutas y obtener más información sobre ellos en línea en sitios como LinkedIn, twitter y Facebook. Se utilizan como herramientas de comunicación para

interactuar con el público, con los candidatos y con la gente que no son necesariamente candidatos sino que pueden conocer personas que quieran aplicar.

Actualmente, con el fin de mejorar proceso de atracción en las empresas, se están utilizando nuevas iniciativas tales como las siguientes:

- **Desarrollar el storytelling para comunicar su marca como empleador:** En los últimos años se han realizado diversos estudios que señalan la importancia del “boca a boca” como una herramienta valiosa a la hora de comunicar el valor que ofrece una marca como empleador. Es por ello que muchas organizaciones se encuentran implementando el storytelling en sus estrategias de comunicación externa como empleador. El storytelling consiste en involucrar a los colaboradores en la tarea de comunicar su marca como empleadoras a través de diversos medios. Para ello, primero se debe identificar quiénes son las personas más influyentes en la compañía para instruirlos acerca de la mejor forma de lograr la difusión y relato de sus experiencias. Así mismo, se debe compensar a aquellos profesionales que actúan como embajadores de la marca empleadora (Crespo, 2015).
- **Hacer uso de las nuevas tecnologías y la redes sociales para difundir la propuesta de valor y necesidades de talento:** Debido al cambio generacional y el desarrollo constante de la era digital, resulta indispensable para las empresas hacer uso de las redes sociales pues ello, nos permitirá llegar a una mayor cantidad de segmentos en poco tiempo, haciendo llegar los mensajes y campañas de marca empleadora de forma eficaz (Costa-Sánchez y Corvacho-Valencia, 2015). Según el 2014 Employer Branding Global Trends Study Report de Employer Brand International (2014 citado en Costa-Sánchez y Corvacho-Valencia, 2015), un estudio realizado en diversos países, entre las actividades más mencionadas en relación con la marca empleadora, se encuentran las siguientes en orden: las redes sociales, el desarrollo de una web específica de empleo y campañas de publicidad o marketing específico. Este hecho solo reafirma la importancia de las redes sociales en la comunicación con los potenciales talentos.

Por otro lado, algunos autores proponen la gestión de la diversidad como iniciativa para desarrollar la marca empleadora “La diversidad permite la colaboración y el aprendizaje entre individuos con perfiles únicos cuya combinación y trabajo en equipo permiten un mejor uso de su talento, conocimientos y habilidades, así como un desarrollo profesional más rápido y profundo” (Aguado y Arensburg, 2015, p. 32).

A partir del entendimiento de este concepto, se plantea como de suma importancia para la construcción de una marca como empleador, dado que a través de una combinación tan variada de empleados se puede llegar a conocer realmente a los clientes y que estos se identifiquen con la empresa.

2.7. Beneficios generados por la marca empleadora

Los beneficios que la marca empleadora puede aportar a las organizaciones son múltiples. Para su mejor explicación y comprensión los dividiremos en beneficios internos y externos. Entre los beneficios externos se incluye la buena imagen de marca como empleador, la cual a su vez ayudará a atraer mejor talento potencial a la organización. Así mismo, al ser las personas quienes buscan trabajar en las empresas con buena imagen como empleador, dichas empresas serán capaces de atraer y buscar talento con menor coste. Por el lado del cliente, otro beneficio importante es que el consumidor percibe como importante saber que en la empresa que contrata y compra se trabaja bien, dado que esto significa que talento humano destacado se encuentra trabajando para su beneficio (Jiménez, 2015).

Por otro lado, entre los beneficios internos que aporta la marca empleadora, Jimenez (2015) considera la satisfacción y el orgullo de los colaboradores por pertenecer a la empresa. Esto a su vez genera talento comprometido con la organización, el cual ayudará a lograr los objetivos y el éxito del negocio, así como un mejor posicionamiento de la marca corporativa.

En general, ambos tipos de beneficios antes expuestos se encuentran estrechamente relacionados a través de un concepto conocido como el círculo virtuoso de la marca empleadora. Este concepto señala que la clave para lograr construir una marca empleadora es poner en movimiento un círculo virtuoso que va de lo interno a lo externo y viceversa. Es decir, la satisfacción del empleado se puede percibir fuera de esta, si añadimos otros instrumentos de marketing, generando así imagen pública de marca como empleador. Luego “a su vez, dicha imagen pública, con sus reconocimientos hará que los empleados se sientan orgullosos con la empresa en la que trabajan” (Jiménez, 2015, p. 87). Por tanto, resulta necesario trabajar en estrategias

enfocadas tanto internamente (a nuestros colaboradores) como externamente (al talento potencial), para resultar atractivos como empleador.

Cabe mencionar que si bien la marca empleadora genera beneficios en los procesos de atracción y retención, en este trabajo de investigación se ha decidido concentrar esfuerzos en la marca empleadora como medio de atracción del talento para hacer un análisis más completo del mismo. Sin embargo, no se puede omitir mencionar la importancia de la retención, tal como se expresa en el círculo virtuoso de la marca empleadora.

3. Características del mercado laboral juvenil en el Perú

El mercado laboral peruano, según un estudio realizado por IPSOS y Semana Económica, se caracteriza por la dificultad para cubrir posiciones ejecutivas, por lo cual las empresas consideran que es necesario que se refuercen las habilidades duras y blandas de los trabajadores (IPSOS y Semana Económica, 2014). Por otro lado, según el último Reporte Global de Competitividad del World Economic Forum (2016), el Perú ha presentado mejoras en la eficiencia del mercado laboral, lo cual le ha permitido escalar dos puestos con respecto al informe anterior. El pilar de Eficiencia en el Mercado Laboral incluye variables como la cooperación en las relaciones con el personal, flexibilidad para la definición de los salarios, condiciones de contratación y de despido, etc. (World Economic Forum, 2016).

En cuanto al mercado laboral juvenil peruano, según un informe del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015), para el 2014 se tuvo que a lo largo de los últimos años se ha presentado una contracción de 0.8% anual en promedio de jóvenes trabajadores; de igual modo, otros aspectos que caracterizan la situación laboral de los jóvenes es que su ingreso laboral promedio está acortando la brecha con respecto a los adultos; sin embargo, existen tres aspectos negativos, en primer lugar, los jóvenes que están ocupados son propensos a encontrar un empleo fuera de la formalidad, por otra parte, los jóvenes profesionales laboran en ocupaciones que no se corresponden con el nivel académico que tienen y en tercer lugar la tasa de desempleo de esta población sigue más alta que la de los adultos.

Asimismo, el mercado juvenil peruano se caracteriza por la alta rotación laboral (IPSOS y Semana Económica, 2014) hecho que dificulta los procesos de las áreas de gestión de personas.

Finalmente, según IPSOS (2013), a lo largo de los años la Pontificia Universidad Católica del Perú es la universidad preferida de donde las empresas buscan contratar egresados y practicantes para formarlos dentro las organizaciones, lo cual nos da un panorama de dónde es que buscan atraer las diferentes organizaciones a sus futuros colaboradores.

4. Atributos más valorados en un empleador

Dentro de los atributos más valorados en un empleador, según el informe elaborado por Arellano Marketing “¿Dónde quiero trabajar?”, se encuentran la cultura, la reputación de la empresa, los beneficios y las características propias del trabajo (Arellano Marketing, 2016).

De igual modo, según el mismo estudio, los atributos se dividen en racionales y emocionales. El primer atributo incluye variables como la remuneración, oportunidad de crecimiento en la empresa, éxito en el mercado (Arellano Marketing, 2016). Por su parte, los atributos emocionales incluyen buen clima laboral, reconocimiento de desempeño, compromiso, entre otros (Arellano Marketing, 2016).

Por su parte, la institución Great Place to Work premia anualmente a las empresas con las mejores prácticas enfocadas en el clima laboral a través del Ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en el Perú lo cual permite a los trabajadores o potenciales trabajadores identificar las diferentes prácticas organizacionales como atractivas.

5. Mejores empresas para trabajar

5.1. Mejores empresas para trabajar en el Perú

En la actualidad se cuenta con dos fuentes de información sobre las empresas en donde las personas prefieren o quisieran trabajar. La primera es realizada por Merco, una organización que funciona como Monitor Empresarial de Reputación Corporativa a nivel mundial, la cual a través del ranking Merco Talento, nos muestra las empresas que mejor atraen y retienen al talento. Según el ranking general de Merco (2016), los primeros tres lugares son Backus y Johnston en el primer lugar, Banco de Crédito del Perú en el segundo y Alicorp en el tercero, Mientras tanto en el rankings por sectores, en específico, en el sector bancario las empresas que destacan según el ranking mencionado son El Banco de Crédito del Perú, Interbank y el BBVA Banco Continental.

Por su parte, Arellano Marketing realiza el estudio “¿Dónde quiero Trabajar?” (2016), investigación que en el presente año encuestó a cerca de 9,400 personas con el objetivo de conocer cuáles son las 10 empresas consideradas las mejores para laborar. La elección de las mismas se realiza en base a la reputación, beneficios, características del trabajo y la cultura organizacional. Dentro de este ranking Alicorp ocupa el primer puesto; Backus y Johnston, el segundo y el Banco de Crédito del Perú, el tercero.

6. Sistema Bancario del Perú

Según la Superintendencia de Banca y Seguros, SBS (2012), el Sistema Bancario y el Sistema no Bancario pertenecen al Sistema Financiero, el cual, a su vez, pertenece al Sistema de Intermediación Financiera Indirecta el mismo que junto al Sistema de Intermediación Financiera Directa, forman parte del Mercado de Capitales Peruanos (Ver Anexo G).

“El mercado de capitales es el conjunto de transacciones realizadas por los demandantes y ofertantes de fondos” (SBS, 2012 p. 14), en este marco, el Sistema Bancario se conforma por el Banco Central de Reserva del Perú, BCRP, el Banco de la Nación, las financieras y los Bancos comerciales; el ente que regula las operaciones financieras es la SBS y las principales operaciones que se realizan son “recibir dinero del público en depósito o ahorros, o bajo cualquier modalidad contractual (y) utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o aplicarlos a operaciones sujetas a riesgo de mercado” (SBS, 2012 p. 16).

Para poder apreciar las definiciones presentadas en este marco teórico, se ha creado un glosario de ello (Ver Anexo H).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se expone el diseño metodológico del trabajo de investigación, esto abarca el alcance así como el tipo de investigación. Luego de ello se presenta la secuencia metodológica, lo cual se divide en métodos y herramientas utilizadas.

1. Alcance y tipo de investigación

1.1. Alcance

Según Hernández et al. (2014) existen cuatro tipos de alcances, estos son el exploratorio, correlativo, causal y descriptivo. El presente trabajo de investigación es de corte descriptivo, pues como señalan dichos autores, el alcance descriptivo permite “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (2014, p. 92). Es decir, únicamente recoge información de los conceptos o variables que se están estudiando, de manera conjunta o independiente. También, se señala que el valor que ofrece el alcance descriptivo es “mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.” (2014, p. 92). Asimismo, Pasco y Ponce en La guía de investigación en gestión PUCP (2015), definen el alcance descriptivo como aquel que sirve “para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (p. 44).

1.2. Tipo de investigación

A continuación, se precisará el tipo de investigación que se utilizará, para lo cual es necesario tener en cuenta que “en la investigación en gestión, el diseño metodológico involucra precisar el alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico, la selección de las unidades de observación y la operacionalización del estudio” (Ponce y Pasco, 2015 p. 43).

De acuerdo a diferentes autores, el tipo de investigación puede ser etnográfico, estudio de caso (Hernández, 2014; Ponce y Pasco, 2015), fenomenológico, teoría fundamentada, biografía, grupos de enfoque (Hernández et al., 2014), estudio tipo encuesta e investigación - acción (Ponce y Pasco, 2015). De todos los tipos mencionados, en la presente investigación se usó el estudio de caso, debido, en primer lugar, a que nos permite comprender “un fenómeno dentro de su propio contexto abordando las complejidades del mundo real” (Pasco y Ponce, 2015 p. 47). De igual modo, el estudio de caso es útil para analizar una organización porque las

investigaciones de negocios suelen usar este tipo para cuestionar la teoría aplicada en la realidad (Adams et al., 2007). Por otra parte, una gran utilidad de este tipo es que nos permite considerar las mejores prácticas ante retos reales que “organizaciones similares deben estar enfrentando” (Weathington, 2012, p. 92).

Cabe mencionar que se está considerando que un estudio de caso no solo está enfocado en estudiar necesariamente varias organizaciones como lo señala Hernández, quien incluso indica que para este tipo hay un mínimo para obtener una muestra: “Seis a diez. Si son en profundidad, tres a cinco” (Hernández, 2014, p. 385); sino que tomamos en cuenta lo que señalan otros autores, quienes refieren que “en ocasiones (puede ser) un solo caso” (Ponce et al, 2015, p. 47) y además que “existen varios casos en los que el investigador se enfocará en solo un grupo pequeño de personas o en una sola corporación” (Weathington, 2012, p. 92). Por ende, este trabajo se enfocó en un estudio de caso único, ya que se analizó a profundidad una sola organización.

2. Horizonte temporal

El tipo de horizonte temporal que se manejó es el transversal, pues estos “son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo” (Pasco y Ponce, 2015, p. 49); es decir, se llevan a cabo en tiempo presente.

3. Secuencia metodológica

3.1. Enfoque de investigación

Si bien existen dos enfoques empleados para la realización de una investigación, los cuales son el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo, esto no implica que no se pueden combinar, pues “no debemos verlos como enfoques rivales o en competencia que los investigadores pueden seguir” (Hernández et al., 2014, p.15). Por un lado, “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (Hernández et al., 2014, p.16). Esto se refiere a que permite interpretar mejor aquellos aspectos que no pueden cuantificarse como lo son las diferentes emociones o reacciones de las personas, así el método cualitativo permite “reducir e interpretar los datos que las personas aportaron y lo que el investigador ha visto y leído” (Castro, 2010, p. 34). En el caso de la investigación cuantitativa, esta “ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes”

(Hernández et al., 2014, p.15). Esto quiere decir que tiene un enfoque más objetivo y estadístico, pues se basa en mediciones numéricas que permiten generalizar.

En base a lo expuesto, el presente trabajo de investigación opta por el enfoque mixto, pues se hizo uso de análisis de datos cualitativos y cuantitativos que permitan enriquecer el proceso de investigación y obtener resultados más claros sobre el tema a investigar. “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (2008, citado en Hernández et al. 2014). Es por ello que se considera que el enfoque mixto es de mucha utilidad para la realización de la presente investigación.

3.2. Herramientas empleadas

Para la realización de esta investigación, se hará uso de la aplicación de herramientas de la investigación mixta, las cuales se detallan a continuación:

- Entrevistas: Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la entrevista cualitativa “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403). Es por ello, que posee un carácter más íntimo y abierto que los métodos cuantitativos. Basándonos en este aspecto, la presente investigación utilizó este tipo de herramienta de recojo de información, se hizo uso de entrevistas semi estructuradas, que permiten obtener la información y datos necesarios para realizar la descripción, análisis y las propuestas de mejora a la organización. Así mismo, las entrevistas semi estructuradas nos permiten flexibilidad en las preguntas y profundidad en la indagación de las respuestas. Para el presente trabajo se realizaron entrevistas a los practicantes potenciales de la empresa y a la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD.
- Encuestas: Según Ponce y Pasco (2015), la encuesta permite al investigador “conocer las características puntuales de un fenómeno organizacional a partir de información brindada por actores relevantes para el estudio” (p. 47). Las encuestas involucran hacer preguntas individuales cara a cara, mediante teléfono o a través de un cuestionario con el fin de recolectar respuestas que permitan lograr una aproximación más cuantitativa (Adams et al., 2007) y “nos

permiten recolectar información de forma rápida con gastos mínimos” (Weathington, 2012, p. 90).

En la presente investigación se hizo uso de esta herramienta para recolectar información acerca de las opiniones de los practicantes actuales de la empresa pues al ser un público bastante delimitado se puede dar una generalización de las opiniones que ellos tengan respecto a la empresa donde laboran. Asimismo, se realizaron encuestas a los practicantes potenciales, debido al gran universo que representa este sujeto de estudio.

4. Estudio descriptivo

4.1. Selección Muestral

a) Para las entrevistas

a1) Poblaciones

- Estudiantes universitarios de la Pontificia Universidad Católica del Perú; es decir, practicantes potenciales quienes estudian las principales carreras solicitadas por el Banco ABD, cursan el 7mo en adelante (pre grado) y tienen entre 20 y 26 años.

Se ha optado por elegir los ciclos a partir del 7mo, debido a que la empresa requiere practicantes a partir de este ciclo y actualmente los practicantes de la empresa ABD cursan estos ciclos, así que para que sea más coherente se ha optado por que tanto practicantes actuales como potenciales cumplan con ese requisito. La justificación de las edades es debido a que, como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con practicantes quienes tienen entre 20 y 26 años de edad, lo cual evidencia el público juvenil del que disponen.

- Sub Gerente de Gestión de Gestión y Desarrollo Humano de la sede central de la empresa ABD.

Entrevista realizada a la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano quien labora más de cuatro años en la empresa investigada. El fin es conocer de modo descriptivo los beneficios de la organización que forman parte de su marca empleadora dentro del mercado laboral limeño el cual es ofrecido a los practicantes. Cabe resaltar que también se tuvo una entrevista preliminar cuyo objetivo fue conocer la viabilidad del estudio de caso de la organización ABD así como conocer en forma general su desarrollo de marca empleadora (Ver Anexo U).

Todo ello fue descrito y estudiado desde la teoría que se maneja para el desarrollo de la investigación así como de los hallazgos obtenidos por parte de los practicantes actuales y potenciales.

a2) Tamaños de las muestras

- Estudiantes universitarios de la Pontificia Universidad Católica del Perú; es decir, practicantes potenciales quienes estudian las principales carreras solicitadas por el Banco ABD, cursan el 7mo en adelante (pre grado) y tienen entre 20 y 26 años.

Para el caso de practicantes potenciales se ha optado por hacer entrevistas a 22 personas a fin de tener suficiente información para profundizar en el análisis de los sujetos de estudio. Se ha decidido realizar 22 entrevistas semi-estructuradas con estudiantes de pregrado de las 6 carreras antes mencionadas, a fin de conocer sus percepciones, preferencias y motivaciones sobre los beneficios de la marca empleadora.

La muestra se estableció por criterio de conveniencia y considerando que para entrevistas "el tamaño de la muestra para investigaciones de pregrado y postgrado tiende a ser pequeña (de 20 a 30 es un buen número)" (Adams et al. 2007, p. 146). Asimismo, en nuestro país, "se estima que el número de casos que permite alcanzar el punto de saturación es 20" (Grandon citado en Mejía, 2000, p. 172). Es necesario mencionar que en la presente investigación se alcanzó el punto de saturación con 22 personas, lo cual quiere decir que a partir de este punto no es posible encontrar información nueva, por lo cual el muestreo y análisis se detienen (Pasco y Ponce, 2015; Hernández et al. 2014).

- Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la sede central de la empresa ABD

Para el caso de entrevista al personal de la gerencia de gestión del talento humano, la muestra se fue de 1 persona, debido al acceso que la empresa nos ha brindado para realizar la investigación. Así mismo, la persona entrevistada fue la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD, ya que por su cargo es la encargada de ver los siguiente aspectos de Gestión del talento humano: reclutamiento y selección, gestión de marca empleador, gestión del aprendizaje, gestión del desempeño y diseño organizacional; pudiendo brindarnos información clave sobre el proceso de atracción y de construcción de marca empleadora en la empresa ABD. Por otro lado, tiene conocimiento del manejo de indicadores de la gestión del talento, por lo cual

puede brindar importante información acerca de cómo mide la empresa ABD la efectividad de su marca empleadora y otros procesos asociados a ella como por ejemplo clima laboral, rotación, etc.

a3) Método de selección de muestra: Muestreo no probabilístico

Se realizó un muestreo no probabilístico, pues estas “también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas” (Hernández et al., 2014, p. 190). Asimismo, la muestra fue por conveniencia, debido a que “esta enfatiza la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Pasco y Ponce, 2015, p. 54). El tipo de muestreo es no probabilístico, ya que se seleccionó una muestra por conveniencia, esto debido a que se cercioró que los participantes de las entrevistas cumplan con las características requeridas para el presente estudio.

b) Para las encuestas:

b1) Población

- Practicantes actuales de la Provincia de Lima de la empresa ABD quienes tienen entre 20 y 26 años y son alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Se elige la Provincia de Lima, debido a que la empresa solo cuenta con practicantes en dicha área geográfica. Asimismo, se elige ese rango de edades pues, en comunicaciones con la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD, se señala que los actuales practicantes de la empresa tienen entre 20 y 26 años de edad. Estudiar a dichos practicantes es importante para poder identificar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales percibidos por ellos, ya que no se puede asegurar algo solo por lo que afirman los líderes de la empresa sino también por lo que realmente viven los practicantes actuales de la empresa.

- Estudiantes universitarios de la Pontificia Universidad Católica del Perú; es decir, practicantes potenciales quienes estudian las principales carreras solicitadas por el Banco ABD, a partir de 7mo ciclo en adelante (pre grado) y tienen entre 20 y 26 años.

Al ser un público bastante grande, se requiere hacer una encuesta para poder obtener una percepción representativa de este público objetivo. Esta herramienta

permite conocer a través de data primaria qué es lo que buscan los practicantes potenciales en una empresa empleadora.

b2) Tamaños de las muestras:

- Practicantes actuales de la Provincia de Lima de la empresa ABD quienes tienen entre 20 y 26 años y son alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Según la información brindada por la empresa estudiada, los practicantes actuales de la empresa ABD quienes estudian en la Pontificia Universidad Católica del Perú y tienen entre 20 y 26 años son en total 33. Para conocer mejor el punto de vista de la población y considerando la viabilidad de obtener sus respuestas y el apoyo de la empresa ABD, inicialmente se optó por encuestar al 100% de los practicantes de la mencionada universidad que actualmente laboran en la organización, es decir, realizar un censo, pues todos los individuos de la investigación se encuentran dentro de la muestra del estudio. Pero teniendo en cuenta que no todos los practicantes actuales desearon participar de la encuesta, debido a que al momento de la aplicación de la misma habían dejado de practicar en la organización, se censó únicamente a 28 practicantes.

- Estudiantes universitarios de la Pontificia Universidad Católica del Perú; es decir, practicantes potenciales quienes estudian las principales carreras solicitadas por el Banco ABD, cursan el 7mo ciclo en adelante (pre-grado) y tienen entre 20 y 26 años.

Según la información brindada por la Bolsa de trabajo de la universidad, se pudo obtener el número de alumnos de pregrado a partir de 7mo en adelante de las carreras de Gestión y Alta Dirección, Derecho, Ingeniería industrial, Ingeniería Informática, Contabilidad y Economía.

A continuación se presenta el cuadro del número de encuestas a realizar. Asimismo, se puede apreciar el cálculo del mismo (Ver Anexo I).

Tabla 2: Cantidad de practicantes potenciales encuestados

	Número de alumnos	Porcentaje de alumnos	Representativo
CONTABILIDAD	194	5.77%	20
DERECHO	933	27.75%	96
ECONOMÍA	321	9.55%	33
GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN	620	18.44%	64
INGENIERÍA INDUSTRIAL	997	29.65%	102
INGENIERÍA INFORMÁTICA	297	8.83%	30
Total general	3362	100%	345

Fuente: Elaboración propia

b3) Método de selección de muestra: Muestreo probabilístico

Para el caso de los practicantes actuales no se realizó un muestreo probabilístico pues se realizó un censo. En cuanto a los practicantes potenciales se ha optado por un tipo de muestreo probabilístico, debido a que “las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población” (Hernández et al, 2014, p. 1D 77). Se presentan las fichas técnicas del censo a los practicantes actuales y de la encuesta a los practicantes potenciales (Ver Anexo J).

4.2. Validación de instrumentos

En primer lugar, los instrumentos utilizados son los cuestionarios y las guías de entrevistas semi- estructuradas las cuales han sido construidas en base a los objetivos de investigación propuestos. Asimismo, estas han sido validadas por una profesora experta en métodos de investigación.

El cuestionario para practicantes actuales abarca preguntas de escala de Likert. “Este consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala” (Hernández et. al, 2014, p. 238). (Ver Anexo K). Asimismo, abarca preguntas para ordenar con el fin de identificar las prioridades de los encuestados, preguntas dicotómicas donde solo hay dos opciones (por ejemplo, sí o no), preguntas politómicas donde se presentan varias opciones pero solo se elige una, preguntas de opciones múltiples, en las cuales hay más de dos respuestas posibles y no excluyen entre sí y preguntas mixtas , “en la aplicación podrán ser mixtas todas aquellas preguntas que tengan la opción “Añadir opción de respuesta abierta (Otros)” (E-

encuesta, 2015) (Ver Anexo K) . Se elige este tipo de preguntas, debido a que nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado.

En cuanto al cuestionario para los practicantes potenciales, este abarca el mismo tipo de preguntas del cuestionario de practicantes actuales; es decir, preguntas de opción múltiple, para ordenar, preguntas politómicas y preguntas mixtas tal como se señaló en el párrafo anterior; a excepción de las preguntas de escala Likert. (Ver Anexo L).

En cuanto a las dos guías de entrevistas que se formularon , estas abarcan un total de 17 preguntas abiertas para el caso de entrevistas a la Sub Gerente (Ver Anexo M) y 16 preguntas abiertas para el caso de entrevistas a practicantes potenciales (Ver Anexo N) pues “las preguntas abiertas proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o la que tenemos es insuficiente” (Phillips, Phillips y Aaron, 2013). “También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento” (Hernández et. al, 2014, p. 221).

4.3. Variables de estudio

En la siguiente tabla se describen variables utilizadas para estudiar la marca empleadora. Cabe mencionar que estas son las variables más resaltantes, pero al ser los cuestionarios distintos para practicantes actuales y potenciales cada uno tiene su propia desagregación, la cual se presentará en el capítulo de análisis.

Tabla 3: Variables de estudio de la marca empleadora

Dimensiones	VARIABLES GENERALES	Definición de la variable
	Interés en el sector	Conocer el nivel de interés en el sector bancario de los practicantes actuales y potenciales de la empresa ABD
	Medios de postulación	Identificar los principales medios de postulación de los practicantes actuales y potenciales de la empresa ABD
	Diferenciación del sector bancario	Identificar la principal diferencia del sector bancario respecto de otros sectores
	Percepción de la empresa	Conocer el nivel de percepción de los practicantes actuales de la empresa ABD respecto de la misma
Beneficios psicológicos Beneficios funcionales Beneficios económicos	Expectativas laborales de la empresa	Identificar las expectativas laborales de los practicantes actuales y potenciales respecto a la empresa ABD
	Satisfacción laboral	Conocer el nivel de satisfacción laboral de los practicantes actuales de la empresa ABD
	Motivos de renuncia	Identificar los motivos de renuncia a un centro de labores de los practicantes potenciales
	Atributos atractivos de un empleador	Conocer los atributos que hacen atractivo a una empresa empleadora para los practicantes potenciales
	Diferenciación de la empresa	Identificar la principal diferencia de ABD respecto a sus competidores

5. Proceso de investigación

Para la presente investigación se plantean tres etapas: descriptiva, analítica y propositiva, las cuales serán explicadas con mayor detalle a continuación.

5.1. Primera etapa: descriptiva

La investigación se inicia con una etapa descriptiva en la cual primero se presenta la aproximación al contexto, en el cual se considera la descripción del mercado laboral peruano, la definición de las teorías en las cuales nos basaremos, y la descripción de la organización estudiada. Las fuentes primarias, utilizadas para la descripción de la empresa, están compuestas por una entrevista a la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD, para poder conocer los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que la empresa ofrece a los practicantes como su marca empleadora.

Asimismo, se hará uso de datos e informes de la organización, tales como iniciativas para desarrollar su marca empleadora, programas de atracción dirigidos a

practicantes, indicadores como mediciones de clima o satisfacción laboral, etc., dado que esto nos ayudará a conocer y realizar un mejor diagnóstico de la situación actual de la empresa. Cabe precisar que se hizo uso de fuentes secundarias tales como libros, revistas, reportes, publicaciones, etc. para dar soporte al análisis de la empresa. Por otra parte, se describe la situación de los practicantes actuales de la organización ABD a fin de conocer su nivel de satisfacción con lo ofrecido por el Banco. Por último, se describen las expectativas de los practicantes potenciales.

5.2. Segunda etapa: analítica

Esta etapa consiste en dos partes: el análisis desde la perspectiva del área de gestión y desarrollo humano de la empresa y el análisis desde la perspectiva de los practicantes actuales y potenciales. Primero, se tomará en cuenta la perspectiva de la Sub Gerente de Desarrollo Humano del área mencionada, ya que es la encargada del manejo y fortalecimiento de la marca empleadora en la organización. Para ello se hizo una entrevista semi-estructurada de 17 preguntas a fin de analizar la propuesta de marca empleadora que la empresa ha construido para los colaboradores.

Segundo, se analizarán las encuestas a los practicantes actuales para ver la coherencia entre lo que el Banco ofrece y lo que realmente viven en el día a día los practicantes de la empresa, esta información se obtendrá también del trabajo de campo realizado. Para ello se hizo uso de un cuestionario de encuesta, el cual abarcó 10 preguntas de distintos tipos tal como se señaló en la sección de validación de instrumentos.

Por último, se analizará las expectativas funcionales, económicas y psicológicas que valoran los potenciales practicantes del empleo en la organización a partir de las respuestas obtenidas de estos en el trabajo de campo, a través de un cuestionario de encuesta de 15 preguntas aplicadas a dicho público, de igual modo el detalle del tipo de preguntas se explicó en la sección de validación de instrumentos. Así, se entrevistaron a 22 practicantes potenciales y la guía de entrevistas semi-estructurada comprendía 16 preguntas.

Cabe mencionar que se contó con los consentimientos informados para la realización de las entrevistas. (Ver Anexo O en archivo adjunto).

5.3. Tercera etapa: propositiva

En la etapa propositiva, se describen y exponen los hallazgos, relaciones entre resultados y recomendaciones producto de la investigación. Los hallazgos se realizan en

base a la etapa analítica del caso, se presentará una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD. Asimismo, las recomendaciones en cuanto a la marca empleadora de la empresa, se realizan en base a los hallazgos obtenidos.

6. Trabajo de campo

En lo que respecta a las entrevistas realizadas, la primera de ellas, hecha a la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano se realizó el 29 de setiembre de 2016. Aquel día se entregó la carta de presentación de la facultad a la Sub Gerente mencionada, con la finalidad de solicitar permiso para estudiar a la empresa. Después de realizarse la entrevista preliminar para conocer la viabilidad del estudio de caso de la organización ABD así como conocer en forma general su desarrollo de marca empleadora, se coordinó la comunicación constante que se debía mantener con la Sub de Gestión y Desarrollo Humano durante todo el proceso de la investigación.

Para el caso de las encuestas a los practicantes actuales, se pidió el consentimiento a la Sub Gerente de la empresa ABD para poder aplicar el censo a los practicantes actuales. Posteriormente, se solicitó la base de datos de los practicantes actuales para poder contactarlos vía correo electrónico y poder enviarles la encuesta online. Al obtener las respuestas de los practicantes actuales estas se procesaron en una hoja de cálculo y se realizó el respectivo análisis a través de gráficos, los cuales se presentan en el capítulo 5. En cuanto a las limitaciones del trabajo de campo, cinco participantes no quisieron llenar la encuesta debido a que para el momento de la aplicación ya no practicaban en la empresa.

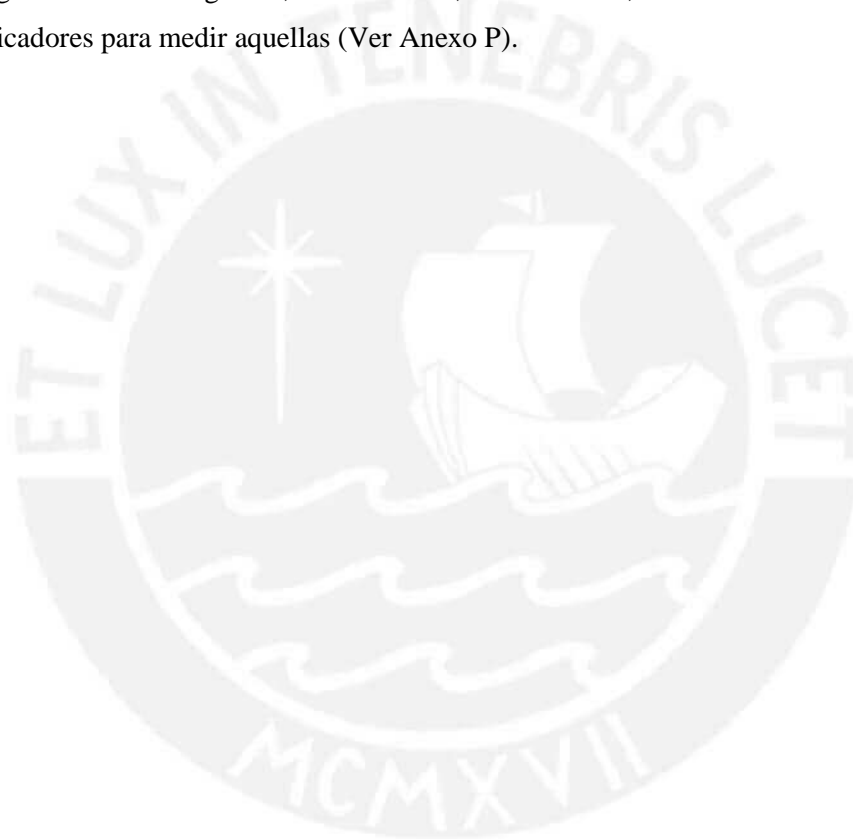
En cuanto a las encuestas a los practicantes potenciales, la aplicación se llevó a cabo del 12 de junio al 30 de junio. Se solicitó la base de datos de los alumnos de las carreras de Gestión, Derecho, Economía, Contabilidad, Ingeniería Industrial e Ingeniería Informática. Posteriormente, se acudió a las respectivas facultades para encuestar a los jóvenes alumnos. Una vez obtenida las respuestas estas se procesaron a través de una hoja de cálculo y se realizaron los respectivos gráficos. Respecto a las limitaciones, una de ellas fue las numerosas reuniones con el área de la Bolsa de Trabajo de la PUCP, puesto que el encargado de la base de datos no disponía de mucho tiempo. Sin embargo, al final sí se pudo obtener los datos necesarios.

Respecto a las entrevistas realizadas a los practicantes potenciales, se realizaron los días 19 y 20 de julio, previa coordinación con los participantes. Se verificó que los participantes cumplan con el perfil necesario para ser entrevistados. Para el análisis de

las variables se tuvo que transcribir literalmente todas las entrevistas en una hoja de cálculo, para posteriormente analizar las respuestas identificando en cada una las variables estudiadas. Cabe mencionar que se obtuvo sus consentimientos para participar de las entrevistas, pero al momento de transcribir y presentar los resultados, los nombres de los entrevistados se codificaron. La selección de citas para la presentación del análisis fue a criterio de los investigadores, con la finalidad de presentar las citas más enriquecedoras y resaltantes.

7. Matriz de consistencia

Se elaboró una matriz de consistencia en la cual se detallan los objetivos, preguntas de investigación, herramientas, instrumentos, así como las variables y los indicadores para medir aquellas (Ver Anexo P).



CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE LA EMPRESA Y SU MARCA EMPLEADORA

La información obtenida para el presente capítulo proviene de fuentes secundarias y primarias específicamente las entrevistas realizadas a la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD, cuyas respuestas han sido registradas en una tabla (Ver Anexo Q). Asimismo, en el análisis de la empresa y su marca empleadora, se explican siete variables las cuales son edad, sexo, interés en el sector bancario, medios de postulación, expectativas laborales, diferenciación del banco ABD y percepción de la empresa ABD.

1. Giro del negocio

La empresa ABD pertenece a uno de los grupos financieros más importantes del Perú y aunque su participación de mercado pasó de 33.3% en el 2015 a 32.6% en el 2016, se mantiene con una sólida participación dentro de todas las empresas que conforman este grupo, lo cual la convierte en uno de los líderes del mismo.

1.1. Servicios / productos

Según la Clasificadora de Riesgo Equilibrium (2017), el Banco ABD finalizó el año 2016 como líder dentro del sector bancario local en lo que se refiere a patrimonio, captaciones y colocaciones. En cuanto a estas últimas, el Banco ofrece diferentes tipos de créditos: corporativos, grandes, medianas y pequeñas empresas, así como a microempresas, de igual modo ofrece crédito revolvente y no revolvente y finalmente crédito hipotecario, efectivo, vehicular y otros. Asimismo, se puede apreciar el organigrama de la empresa con sus distintas divisiones (Ver Anexo R).

2. Misión, visión y valores

2.1. Misión

Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.

2.2. Visión

Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

2.3. Valores de la empresa

- Satisfacción del cliente: Basada principalmente en ofrecer a los diferentes clientes una experiencia positiva.
- Pasión por las metas: Para lograr alcanzar y superar las metas, es necesario el compromiso y dedicación.
- Eficiencia: Gestionar los recursos del Banco como propios.
- Gestión al riesgo: Identificar y gestionar los riesgos es fundamental dentro del Banco.
- Transparencia: Para establecer relaciones de largo plazo con los clientes es necesario ser honestos y transparentes con ellos.
- Disposición al cambio: Adaptabilidad a los cambios que mejore las prácticas realizadas.
- Disciplina: A través del orden y estructuración se podrán poner en marcha los procesos establecidos.

3. Objetivos del negocio

- Convertirnos en la mejor opción para trabajar en el país.
- Brindar a nuestros clientes una experiencia bancaria simple, que les proporcione soluciones eficientes y rápidas.
- Continuar superándonos a pesar de que seguimos liderando el mercado peruano durante 127 años debido al modelo de gestión del riesgo adoptado.
- Mantener, de manera eficiente, nuestro liderazgo en el mercado por 125 años más.

4. Gestión del talento humano

4.1. Proceso de requerimiento de personal hasta la contratación

Según la Sub Gerente entrevistada, lo primero que se hace es el lanzamiento de la convocatoria en sus distintas fuentes (redes sociales, bolsas de las universidades, etc). Una vez que las personas postulan se hace un primer filtro por teléfono, luego una dinámica grupal o assesment center y algunas pruebas más, y finalmente pasan a la entrevista y así finaliza el proceso. Cabe mencionar que la empresa terceriza sus procesos de reclutamiento y selección ya que tienen un modelo de un Recruitment Process Outsourcing. (Comunicación personal, 26 de julio, 2017).

4.2. Atracción del talento en ABD

Centrándonos en lo que es el proceso de atracción del talento, la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa señala dos tipos de atracción del talento, un proceso interno y otro externo. El primero se da a través del Área Reclutamiento y Selección y del Área de Talento Corporativo del Grupo financiero al que pertenecen. Respecto a la variable de estudio medio de postulación, esta se asocia a lo mencionado por la Sub Gerente en cuanto a la atracción externa, pues la empresa dispone de medios de postulación a través de la página web de la organización, LinkedIn, hunting, participación en ferias en universidades. Asimismo, cuenta con un programa de atracción y un evento interno el cual se da una vez al año para todos los practicantes de la empresa de último ciclo a los cuales se busca colocar en posiciones de entrada y también cuenta con un Programa de apoyo a jóvenes de escasos recursos el cual también es un medio para atraer talento para la empresa (Comunicación personal, 16 de mayo, 2017).

Asimismo, la Sub Gerente de gestión y Desarrollo Humano menciona que la empresa trabaja con el área de investigación de mercado y con consultoras las cuales la ayudan a hacer dinámicas de focus groups, etc. para obtener información relevante y así identificar las principales motivaciones de los jóvenes, preguntarles cómo se ve en la organización, etc. La empresa considera que esto es importante porque les ayuda a establecer su estrategia de reclutamiento. (Comunicación personal, 16 de mayo, 2017).

Cabe resaltar, que la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano indica que los practicantes son la primera cantera para el reclutamiento de asistentes o analistas que son el 50 % de las posiciones que se abren en el año. Primera opción siempre es buscar un practicante del Banco para asumir esos puestos, solo si no hay, buscan afuera. La gran mayoría de los gerentes ha hecho una larga carrera en el Banco y empezó como practicantes. (Comunicación personal, 16 de mayo, 2017). Vemos entonces la importancia que tiene la atracción de los practicantes para la empresa ABD.

4.3. Perfil del puesto

En cuanto al perfil de puesto que identifican, algo muy importante es que se buscan jóvenes con perfiles variados, por ejemplo, algo en especial sería que conozcan temas de digitalización pues el banco atraviesa por este proceso actualmente y está en búsqueda de jóvenes con este perfil; por ello, valoran estos conocimientos que muchas veces los aprenden por iniciativa propia del postulante. Se valoran las soft skills y

también las hard skills, que sean carreras relacionadas al negocio y a la tecnología que se requiere en el área. (Comunicación personal, 16 de mayo, 2017). Según información proporcionada por el área de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD, los practicantes actuales de la empresa tienen edades que oscilan entre 20 y 26 años de edad. Esta variable edad es importante pues se aprecia el público juvenil del que dispone la empresa. Asimismo, la empresa cuenta con practicantes de sexo femenino y masculino.

Respecto a las competencias requeridas por el Banco, estas son foco en el cliente, proactividad, trabajo en equipo, búsqueda de información y capacidad analítica. Teniendo en cuenta la variable interés en el sector bancario, cabe resaltar que el Banco no requiere que los candidatos hayan tendido una experiencia previa en dicho sector o en algún sector en específico, únicamente para los practicantes del área legal, que podrían considerarse lo estudiantes de Derecho si se les pide una experiencia previa en ello. (Comunicación personal, 26 de julio, 2017).

4.4. Fuentes de reclutamiento

Sus principales fuentes de reclutamiento se dividen entre externas e internas. Respecto a las fuentes internas el Banco cuenta con un canal que es como red social donde publican las posiciones que tienen disponibles para que sus practicantes puedan postular. Respecto a las fuentes externas, se apoyan en LinkedIn, referidos, página web de la empresa y las bolsas de trabajo de las universidades. (Comunicación personal, 16 de mayo, 2017).

4.5. Valoración de Atributos y Área de Experiencia del Colaborador

4.5.1 Atributos valorados por los candidatos potenciales.

Como se mencionó líneas arriba, el Banco, a través de los diversos focus groups que realiza, identifica los principales atributos para realizar prácticas que son apreciados por los practicantes potenciales. Dentro de estos atributos se encuentran los siguientes: reto laboral, ambiente dinámico, trabajo en equipo, clima laboral, aprendizaje y crecimiento del negocio. (Comunicación personal, 26 de Julio, 2017). Esto se vincula con la variable expectativas laborales, puesto que aquellos atributos que la empresa identifica como apreciados significan que son esperados por los practicantes en un centro de labores.

4.5.2 Área de experiencia del colaborador

En este punto es importante mencionar que según el quinto reporte y encuesta anual de Tendencias Globales de Capital Humano que realiza Deloitte (2017), se indica que la “fuerza laboral está cambiando. Es más digital, más global, diversa, automatizada y competente en redes sociales” (Deloitte, 2017 p. IV), por ello existe la necesidad de que las organizaciones se transformen digitalmente, lo cual se evidencia con el 52% de empresas en el Perú que buscan la transformación digital (Diario Gestión, 2017). En el marco de estas tendencias de las cuales se informa en el reporte de Deloitte (2017), la Tendencia 4, denominada La Experiencia del Empleado, resalta la importancia de la cultura y el compromiso como elementos clave en esta experiencia; es así que “las organizaciones líderes están expandiendo su foco para incluir desde el primer contacto de una persona con un empleador hasta la jubilación y más allá. Al día de hoy, las organizaciones están mirando la travesía del colaborador, estudiando las necesidades de su fuerza laboral, y usando indicadores” (Deloitte, 2017).

En la misma línea, Jeanne Meister (2017) escribe en Forbes “The Employee Experience is the Future of Work: 10 HR Trends for 2017” en donde precisa que “la ruta que viene para los líderes de Recursos Humanos será aplicar una visión enfocada en el consumidor y en lo digital en la gestión de personas creando una experiencia del empleado que refleje la mejor experiencia del cliente”. La autora, también precisa que hoy en día casi todas las compañías están pasando por una transformación digital y que “ser digital y enfocarse en el trabajador significa tener una nueva mentalidad, así como un conjunto de acciones enfocadas en el consumidor y habilidades tecnológicas para crear nuevas soluciones de Recursos Humanos” (Forbes, 2007).

El Banco, sin duda, también forma parte de las organizaciones que están en franca búsqueda de esta transformación. Es así que en el año 2016 se crean el Área de Experiencia del Cliente, la División de Sistemas, las cuales, según la Memoria Anual 2016, son los principales soportes de la transformación digital junto con el Área de Análisis y Gobierno Estratégico de la Información (Memoria Anual Banco ABD, 2016). A su vez, según la entrevista realizada a la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano, en el 2017 se crea el Área de Experiencia del Colaborador, la cual cambia el enfoque de procesos anterior por un enfoque basado en la experiencia que tiene el colaborador en el Banco según su ciclo de vida en el mismo. Esta nueva área más que una reorganización es la agrupación de áreas, ya que la misma ahora se encarga de todo el reclutamiento, la gestión del aprendizaje, la gestión de los beneficios de los

colaboradores, medición de indicadores relacionados a los trabajadores y la gestión del Área de Gestión de Desarrollo Humano, etc. (Comunicación personal, 26 de Julio, 2017).

4.5.2 Atributos rechazados por los practicantes potenciales

Respecto a la variable percepción de la empresa ABD, específicamente el atributo a mejorar, los estudios llevados a cabo por la empresa, indican los atributos que son rechazados por los practicantes potenciales los cuales son estar contra el tiempo, estrés, incertidumbre, dependencia, burocracia. (Comunicación personal, 26 de Julio, 2017). Es decir, si bien la empresa no señala que estos sean atributos a mejorar, se puede relacionar ello con lo que los practicantes perciben de forma negativa y, por ende, son aspectos que se pueden mejorar.

5. Marca empleadora de la empresa ABD

5.1. Surgimiento de la necesidad de una marca empleadora

La Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano menciona que esta necesidad surgió alrededor de cinco años atrás: Antes la empresa tenía pocos competidores, luego se dio el boom económico del país y entraron muchas empresas internacionales al mercado, pero el mercado educativo no evolucionaba al mismo ritmo. Esto se evidencia en que reclutaban siempre de las mismas universidades y se enfrentaban a una mayor competencia por la entrada de estas empresas. Ante este escenario, teniendo en cuenta que lo que la empresa quería era contar con los mejores profesionales del mercado, lo cual le ha permitido mantenerse líder en varios años, era necesario invertir en el posicionamiento de la empresa. (Comunicación personal, 16 de mayo, 2017).

Esta declaración es muy importante pues se relaciona con el tema antes mencionado respecto a la problemática de la escasez del talento, pues la entrevistada menciona que siguen reclutando de las mismas universidades. Es decir, había una guerra entre la harta competencia de empresas por reclutar de esas universidades y no de otras, y es por ello la importancia de la marca empleadora para atraer a los mejores en un entorno con estas características.

5.2. Iniciativas de marca empleadora

Según la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD, su propuesta de valor de marca empleadora tiene un rebote interno. La empresa tiene los mecanismos necesarios para ello. La Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano

considera que no solo es cuestión de ofrecer algo sino tener los mecanismos detrás. La propuesta del Banco no es una frase que se lanza y queda ahí, sino que hay una serie de procesos que lo respaldan, incluso como se mencionó anteriormente, cuentan con un Área de Experiencia del Colaborador, la cual se encarga, por ejemplo, de brindar los beneficios para los colaboradores (gimnasio, comedor, home office, horarios flexibles, etc.). La propuesta no queda solo en palabras, sino que hay una serie de beneficios que son tangibles. (Comunicación personal, 16 de mayo, 2017).

De igual manera el Banco cuenta con un programa, el cual propone un vínculo que aproxime a la organización con los practicantes. En una entrevista al Gerente de Gestión y Desarrollo Humano, él indica que “el programa atrae con beneficios diferenciados y una posible línea de carrera. Sin embargo, la honestidad es vital (...). Una de las cosas más importantes es la comunicación que tiene la empresa con los postulantes. No debemos engañarlos ofreciendo algo que no tenemos, debemos ofrecer cosas reales y viables que puedan atraer a los jóvenes” (Diario Gestión, 2014).

El programa anteriormente mencionado está dirigido a los practicantes preprofesionales del Banco de últimos ciclos a quienes se busca colocar en puestos de entrada. El mismo tiene dos vías, uno es un evento anual y otro es el reclutamiento permanente durante el año, mediante un trabajo activo en redes sociales, invitando a las universidades al Banco, participando de las ferias de trabajo de las mismas, etc. (Comunicación personal, 26 de Julio, 2017). Sin embargo, respecto a lo que menciona la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo y Humano, un tema importante que identificaron respecto a su programa de atracción del talento es que “hay cosas que mejorar con los jefes relacionado a la gestión de las tareas de los practicantes, porque no los ven como personas fidelizadas al Banco como lo sería un colaborador, pero eso se está mejorando poco a poco” (Comunicación personal, 16 de mayo, 2017). Esta declaración de la Sub Gerente se relaciona a la variable percepción de atributo a mejorar, pues la relación de los jefes con los practicantes está asociada al nivel de clima laboral de la empresa, el cual es parte de los beneficios psicológicos.

5.3. Beneficios ofrecidos como marca empleadora

En una entrevista dada al diario Gestión, el Gerente de Gestión y Desarrollo Humano, indicó que “para que las empresas repotencien su capital humano, no solo bastan incentivos económicos, sociales o financieros” (Diario Gestión, 2014). Es importante consolidar su estrategia de marca empleadora a través de su propuesta de valor ofreciendo beneficios relevantes para los trabajadores y que sean atractivos para

los potenciales integrantes del Banco. De modo general, el Gerente precisa que es importante otorgarles beneficios financieros a los trabajadores en tanto ellos son los primeros clientes del Banco. Este beneficio aplica para quienes ya están contratados. De igual modo, el Gerente considera relevante el reconocimiento de los éxitos “no como una fiesta cualquiera sino como una que resalte las cosas positivas de cada colaborador.” (Diario Gestión, 2014). Asimismo es vital el desarrollo de habilidades como liderazgo y coaching lo cual sostiene está fuertemente relacionado con las posibilidades de línea de carrera (Diario Gestión, 2014).

Por su parte, la Subgerente del Banco, complementa los beneficios que se ofrecen indicando que ofrecen un clima laboral bueno, una organización ética, acorde con sus valores, en la cual se sienta orgullo trabajar, la cual además es líder del mercado y puede ofrecer una línea de carrera en donde se asegure un proceso transparente de selección. Otros beneficios, no menos importantes son un trabajo retador, que motive acompañado de un jefe que otorgue constantes feedbacks de los cuales se pueda aprender y por supuesto un ambiente laboral propicio en donde se pueda trabajar con todas las herramientas necesarias (Comunicación personal, 26 de Julio, 2017).

Cabe mencionar que la entrevistada menciona que los beneficios son transversales para toda la organización. Lo único que no tienen los practicantes son los beneficios financieros porque aún no tienen el sueldo requerido para ello, pero una vez que lo tengan podrán tener ese tipo de beneficios. (Comunicación personal, 16 de mayo, 2017). La empresa ofrece beneficios divididos en cuatro ejes: empresa líder y exitosa, un trabajo retador, recompensas y beneficios y oportunidades de carrera.

5.3.1 Beneficios funcionales

En cuanto a los beneficios funcionales, la empresa ofrece un trabajo retador, la Sub Gerente menciona que los roles están bien definidos, desde que ingresan a laborar saben bien lo que involucra sus tareas. Asimismo, tienen un proceso bien estructurado de gestión del desempeño. A su vez, los practicantes podrán tener la oportunidad de desarrollar una línea de carrera dentro, incluso, muchos de los actuales gerentes iniciaron sus labores en el Banco como practicantes y 100 de cada 300 practicantes pasan a ser contratados por la empresa. Asimismo, a los practicantes se les ofrece flexibilidad de horarios y se les brinda diversas capacitaciones.(comunicación personal, 16 de mayo, 2017).

5.3.2 Beneficios psicológicos

Respecto a los beneficios psicológicos, la empresa ofrece un buen clima laboral, cada año va aumentando el porcentaje de colaboradores satisfechos, actualmente tiene el 86% de respuestas positivas en la encuesta de clima laboral 2016. Asimismo, la empresa ofrece un espacio físico dentro del Banco en donde los practicantes y todos los colaboradores en general pueden ir a relajarse, gozar de un gimnasio, comedores, etc., lo cual se relaciona con el clima laboral que ofrecen (comunicación personal, 16 de mayo, 2017).

5.3.4 Beneficios económicos

Respecto a los beneficios económicos, la empresa ofrece compensación competitiva, media subvención al año, movilidad, seguros, etc. (comunicación personal, 16 de mayo, 2017). Asimismo, según la página web de la empresa, cuentan con un Programa Preventivo de Salud de forma gratuita para todos los colaboradores.

5.3.5 Declaración de posicionamiento de la marca empleadora

Respecto a la variable diferenciación de la empresa ABD, el gerente de la División de Gestión y Desarrollo Humano indica que conocen los programas que existen dentro del mercado, por tanto lo que los hace diferentes es tener la más grande y potente propuesta y apuesta del mercado (Sambra, 2014). Con ello se refiere a que a través de sus distintas iniciativas, buscan atraer a los jóvenes talentos por medio de la oportunidad de desarrollar labores desafiantes que los ayuden a crecer en su vida profesional, dado que les delegan tareas y funciones que implican asumir mayores riesgos dependiendo de su desempeño y nivel de competencias.

Asimismo precisa que el trato a sus practicantes no es como a personas externas, sino como si fuera un colaborador con años en la empresa, en palabras del gerente, su modelo es completo (Sambra, 2014).

5.4. Indicadores de efectividad de la marca empleadora

Respecto a los indicadores, la entrevistada menciona que estos han mejorado con ayuda de la marca empleadora, pues haciendo la comparación de cómo estaban cuando no tenían desarrollada la marca empleadora se ve un importante avance. Los indicadores son los siguientes (comunicación personal, 16 de mayo, 2017):

Tabla 4: Indicadores de marca empleadora de ABD

Nombre del indicador	Fórmula
Cobertura de Vacantes	Cantidad de Vacantes Cubiertas / Total de Vacantes Solicitadas
Rotación Temprana	% Colaboradores que se retiran antes de cumplir los 6 meses
Fit	Cantidad de practicantes que cumplen con lo solicitado por el jefe directo / cantidad total de practicantes
Tiempo	Tiempo empleado en el proceso / Tiempo promedio del proceso
Calidad	Cantidad de procesos de reclutamiento que cumplen con la calidad requerida / Total de procesos de reclutamiento
Costo per capita	Costo total del reclutamiento / Total de personas reclutadas
Plazo	Plazo real que demora cubrir una vacante / Plazo ideal para cubrir un puesto
Conocimiento del Banco ABD como empleador	Cantidad de personas que al ser consultadas reconocen a ABD como empleador / Cantidad de personas consultadas

Fuente: Elaboración propia

5.5. Beneficios para la empresa

Asimismo, la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano menciona que años anteriores cuando se salía a las calles a preguntar cuántos conocían la empresa como empleador, se obtenía el 20% de respuestas positivas; ahora llega hasta a un 95%. Además, considera que la marca genera mucha deseabilidad cuando están buscando trabajo como cuando no están buscándolo. Sin embargo, el Banco reconoce que, en cuanto a la mejora de su marca empleadora, buscan volverse más flexibles, menos jerárquicos y más casuales. (Comunicación personal, 16 de mayo, 2017).

Se han mejorado los indicadores de cobertura de vacantes el cual indica cuánto del 100% de requerimiento de personal se ha cumplido; fit del personal ha mejorado, lo cual indica que la vacante cubierta ha hecho un buen match con el jefe que solicitó la plaza; se ha reducido el costo per cápita, el cual precisa el costo total del reclutamiento entre las personas que han reclutado. Finalmente se han mejorado los indicadores de tiempo y calidad, los cuales nos indican respectivamente si se ha cumplido con el tiempo establecido para el tipo de proceso y si el jefe está satisfecho en con la forma de haber llevado el proceso y la calidad del mismo (Comunicación personal, 26 de Julio, 2017).

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE PRACTICANTES ACTUALES Y POTENCIALES

En el presente capítulo se realizará el análisis, en primer lugar, de la situación actual de la empresa, es decir, un análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los practicantes actuales. En segundo lugar, se presentará el análisis de los resultados de encuestas y entrevistas hechas a los practicantes potenciales así como las conclusiones de ambas partes, seguidamente, esto se comparará con la propuesta de marca empleadora de la empresa estudiada. Por último, se presentará el análisis general el cual engloba lo analizado en los practicantes actuales, potenciales y lo que propone la empresa.

1. Análisis de la situación actual de la empresa : Resultados de la encuesta hecha a practicantes de ABD

Para el análisis de encuestas aplicadas a practicantes actuales, se tomaron en cuenta las siguientes variables: interés en el sector, medios de postulación, expectativas laborales de la empresa, satisfacción laboral respecto a los beneficios funcionales económicos y psicológicos, y diferenciación de la empresa ABD (Ver tabla 3). Además, se especifican otras variables propias de la encuesta a practicantes actuales, las cuales son tiempo de prácticas y medios de difusión de la imagen de ABD. Finalmente, se consideran también variables genéricas, tales como: edad y sexo. A continuación, se presenta el análisis de las encuestas realizadas a los practicantes actuales de la empresa ABD.

- **Edad y sexo**

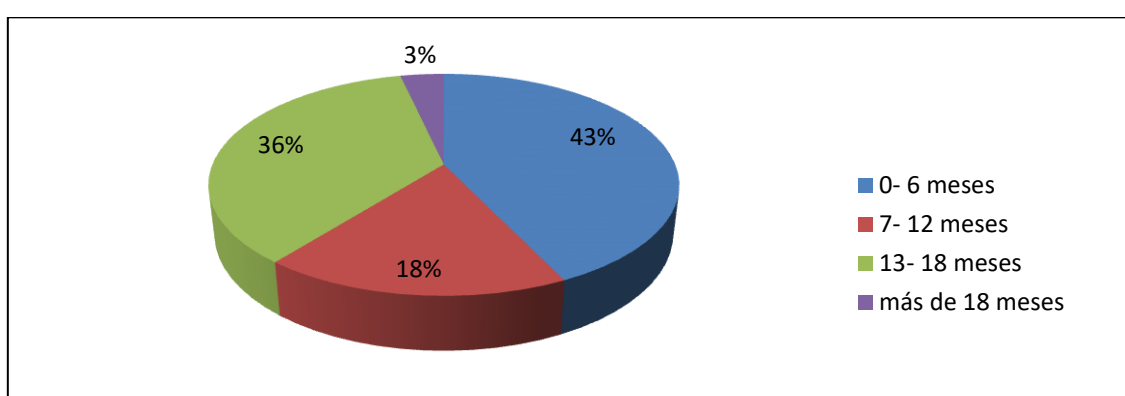
Si bien todos los practicantes encuestados forman parte de la población juvenil, entre los 20 y 26 años de edad, existe una ligera mayoría de practicantes entre el rango de 20 a 22 años de edad constituyendo el 57% de la muestra. Así mismo, en cuanto a la variable sexo, el 54% lo constituyen varones. Mientras que el 46% son mujeres. Sin embargo, la diferencia entre ambos es mínima por lo cual no se considera que esta variable influirá significativamente en los resultados obtenidos.

- **Tiempo de prácticas**

Otra variable importante relacionada a los practicantes actuales encuestados es el tiempo, medido en meses, que han permanecido realizando prácticas en ABD. Para

un mejor análisis, se ha agrupado los meses en rangos de 6 meses cada uno como se puede apreciar en la imagen inferior. De acuerdo a los resultados, se puede observar que la mayoría de los encuestados se encuentra ubicada en el rango de 0 a 6 meses de prácticas en ABD con un 43%. Seguido por el 36 % de los encuestados, quienes tienen entre un año a año y medio realizando prácticas en la organización (13-18 meses). Finalmente, se puede notar que el rango con menor porcentaje de encuestados es el de más de 18 meses realizando prácticas en la organización, constituido por un 3% de la muestra.

Figura 1: Tiempo en la organización de practicantes actuales



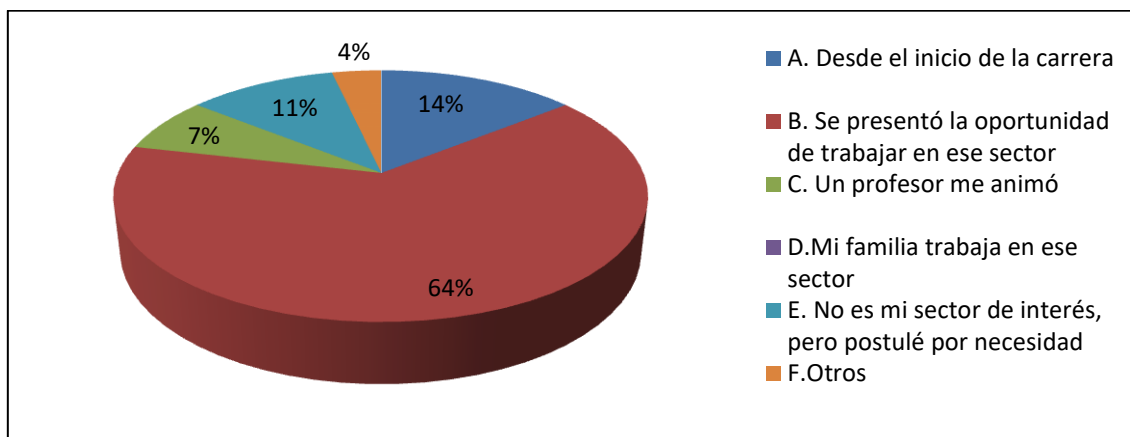
Fuente: Elaboración propia

- **Interés en el sector bancario**

Se consultó a los practicantes actuales por las circunstancias en las cuales surgió su interés en el sector bancario, 64% de los encuestados señaló que su interés en el sector bancario surgió porque se presentó la oportunidad de trabajar en dicho sector, es decir no tenían proyectado previamente realizar una carrera en dicho sector. Por el contrario, el 14% de los encuestados manifestó tener interés en desarrollar una carrera en el sector bancario desde el inicio de su carrera, siendo así que postularon a la organización. Un dato relevante que cabe mencionar, es que el 11% de los encuestados señaló no tener interés en el sector bancario, sin embargo, postularon a la organización por necesidad (convalidación de prácticas, ganar experiencia laboral, remuneración, etc.).

Los resultados obtenidos coinciden con lo señalado por la Sub Gerente de Gestión de Desarrollo Humano, quien mencionó que no es necesario contar con experiencia previa en el sector bancario para postular, lo cual facilita a los estudiantes experimentar el trabajo en nuevos sectores.

Figura 2: Interés en el sector bancario - Practicantes actuales

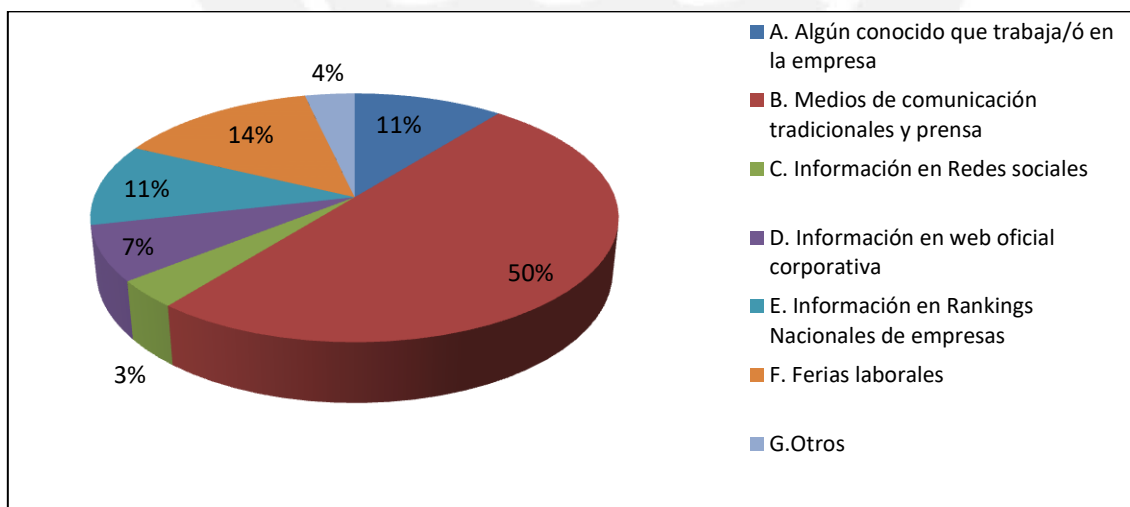


Fuente: Elaboración propia

- **Medios de difusión de Imagen ABD:**

Para conocer los medios de difusión más efectivos, se les preguntó a los encuestados por la manera o medio por el cual se formaron una imagen o idea general de la organización ABD. El 50% de los practicantes actuales señalaron que fue debido a los medios de comunicación tradicionales y prensa, tales como prensa escrita, televisión, radio, etc. En segundo lugar, se ubican las ferias laborales con un 14 % del total de encuestados.

Figura 3: Medios de difusión de imagen ABD - Practicantes actuales

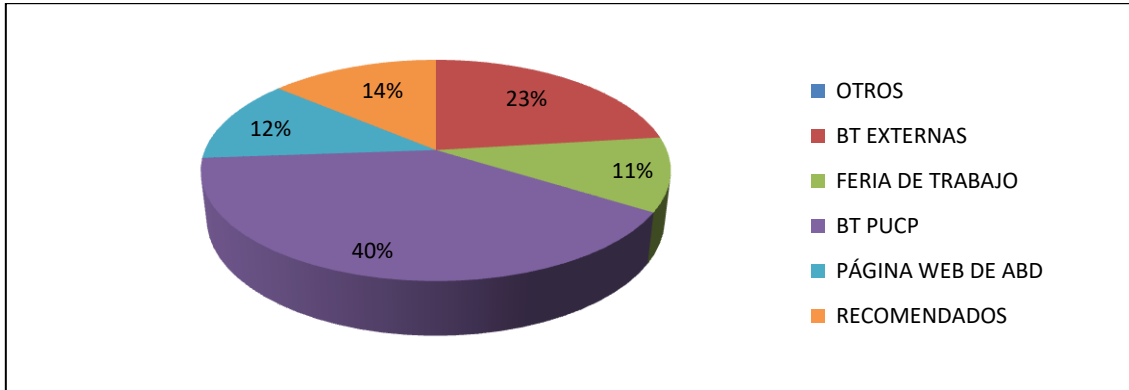


Fuente: Elaboración propia

- **Medios de postulación a ABD:**

Con respecto al medio de postulación más usado por los encuestados, se puede apreciar que la bolsa de trabajo PUCP es el principal medio utilizado, con una ventaja considerable, para la mayoría de practicantes actuales. El segundo medio de postulación a ABD más usado son las bolsas externas a la universidad, tales como Bumeran, Laborum, Aptitus, entre otras.

Figura 4: Medios de postulación a ABD- Practicantes actuales

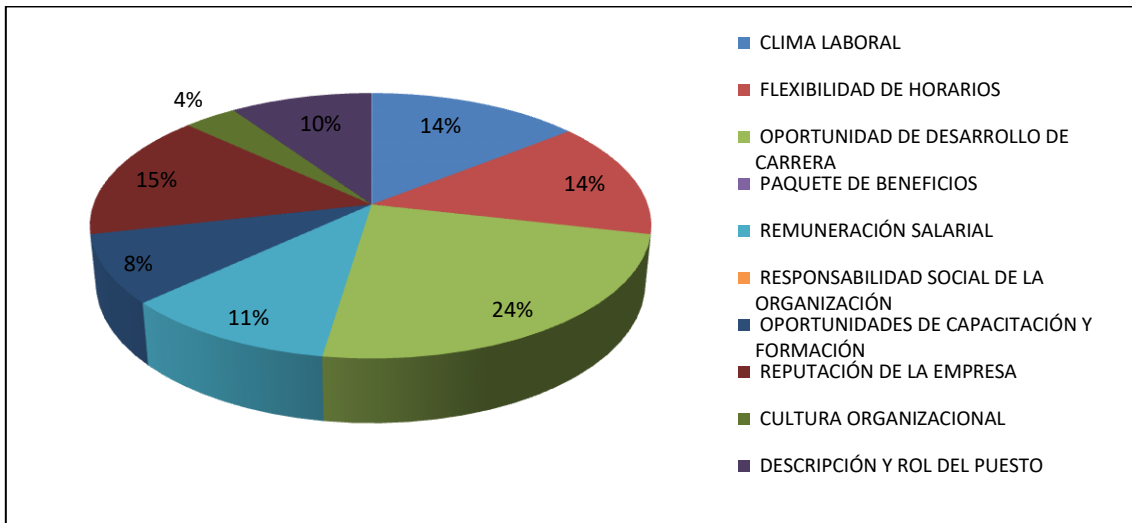


Fuente: Elaboración propia

- **Expectativas laborales:**

Para conocer las expectativas laborales de los practicantes actuales antes de ingresar a trabajar en la organización ABD, se les pidió que indiquen los 3 principales atributos que consideraron más importantes al momento de postular a la empresa ABD. Se obtuvo como primera prioridad a la oportunidad de desarrollo de carrera con un 24% de las respuestas. Como segunda prioridad con un 15%, destaca el atributo reputación de la empresa. Finalmente, en cuanto a la prioridad 3, obtuvimos los atributos flexibilidad de horarios y clima laboral con un 14%.

Figura 5: Expectativas laborales de practicantes actuales

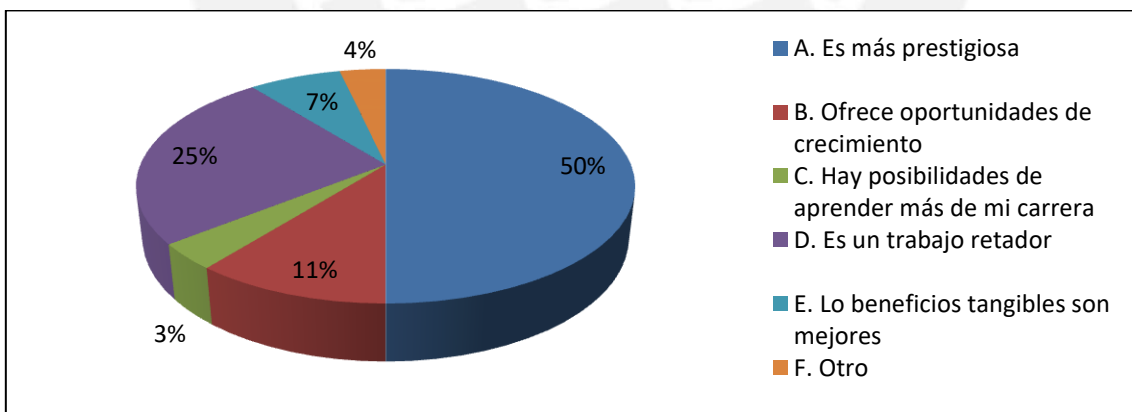


Fuente: Elaboración propia

- **Diferenciación**

Con respecto a la variable diferenciación, el 50% de la muestra consideró que la principal diferencia entre ABD y otras empresas del sector es que la primera es más prestigiosa y/o mejor valorada en el mercado. Por tanto, se infiere que el principal valor diferencial de ABD para los encuestados es el prestigio ganado de la organización. Así mismo, el 25% de los practicantes actuales encuestados han señalado como principal factor diferencial de ABD, los retos y desafíos que implican el trabajo en dicha organización.

Figura 6: Principal aspecto diferenciador de ABD según practicantes actuales



Fuente: Elaboración propia

- **Satisfacción:**

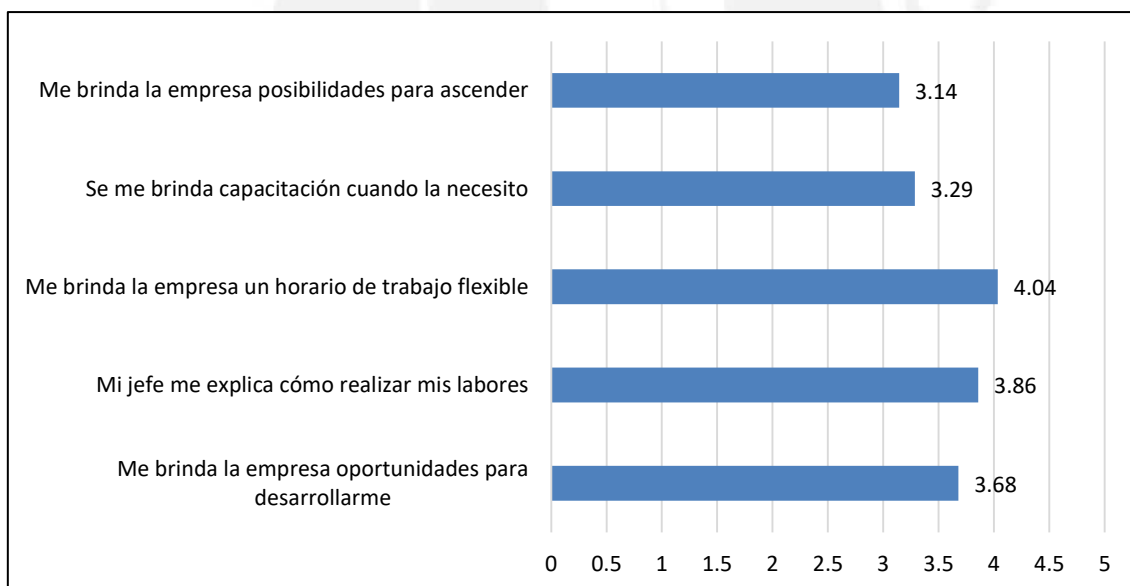
Para conocer el grado de satisfacción laboral de los practicantes actuales, se les pidió calificar del 1 al 5 que tan de acuerdo se encontraban con algunas afirmaciones

relacionadas con los atributos funcionales, económicos y psicológicos de la marca empleadora, donde 1 es la puntuación más baja (completamente en desacuerdo) y 5 la puntuación más alta (completamente de acuerdo). Para una mejor observación, se ha dividido el análisis según los tipos de atributos.

a) Satisfacción con respecto a los atributos funcionales:

De las 5 afirmaciones relacionadas con los atributos funcionales de la marca empleadora ABD, los encuestados tienden a una opinión neutral con respecto a que la empresa les brinda posibilidades para ascender y capacitación cuando la necesitan. Por otro lado, la mayoría de los practicantes encuestados manifestaron estar de acuerdo con que la empresa les brinda oportunidades para desarrollarse, la empresa les brinda un horario de trabajo flexible y finalmente con que sus jefes les explican cómo realizar sus labores. Cabe resaltar que las opciones “en desacuerdo” y “completamente en desacuerdo”, no sobresalieron en ninguna de las afirmaciones de los atributos funcionales, incluso en algunos casos ningún encuestado eligió estas opciones.

Figura 7: Satisfacción con respecto a los atributos funcionales - Practicantes actuales



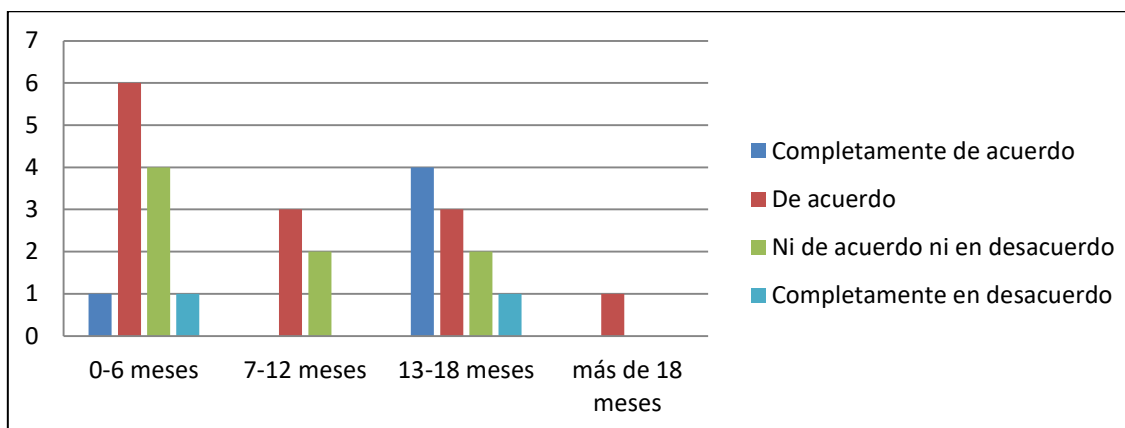
Fuente: Elaboración propia

➤ **Satisfacción con respecto a los atributos funcionales y tiempo:**

❖ **Me brinda la empresa oportunidades para desarrollarme:** La mayoría de los practicantes de entre 0 a 6 meses coincide en señalar que se encuentra de acuerdo con respecto a que la empresa le brinda oportunidades para desarrollarse, de la misma forma ocurre con los practicantes de entre 7 a 12 meses en ABD y de más de 18 meses. Por otro lado, los encuestados con 13 a 18 meses en ABD, indicaron estar

completamente de acuerdo con respecto a que la organización les brinda oportunidades para desarrollarse.

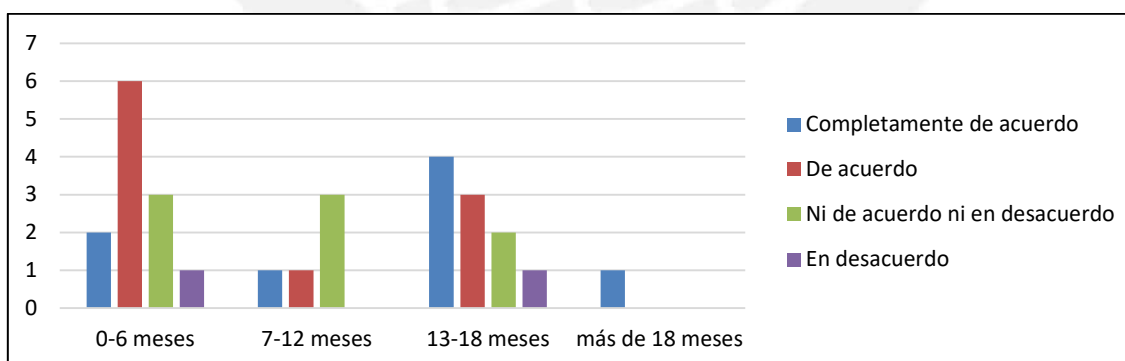
Figura 8: Satisfacción con respecto a oportunidades de desarrollo en ABD según tiempo de permanencia en la organización.



Fuente: Elaboración propia

❖ **Mi jefe me explica cómo realizar mis labores:** Los encuestados entre 0 a 6 meses en ABD señalaron estar de acuerdo con respecto a que sus jefes les explican cómo realizar sus labores. Por otro lado, los practicantes entre 7 a 12 meses indicaron una posición neutral con respecto a tal organización. Finalmente, los practicantes con más de 1 año en la organización afirman estar completamente de acuerdo con respecto a recibir indicaciones sobre sus labores por parte de sus jefes.

Figura 9: Satisfacción con respecto a la explicación de labores en ABD según tiempo de permanencia en la organización.

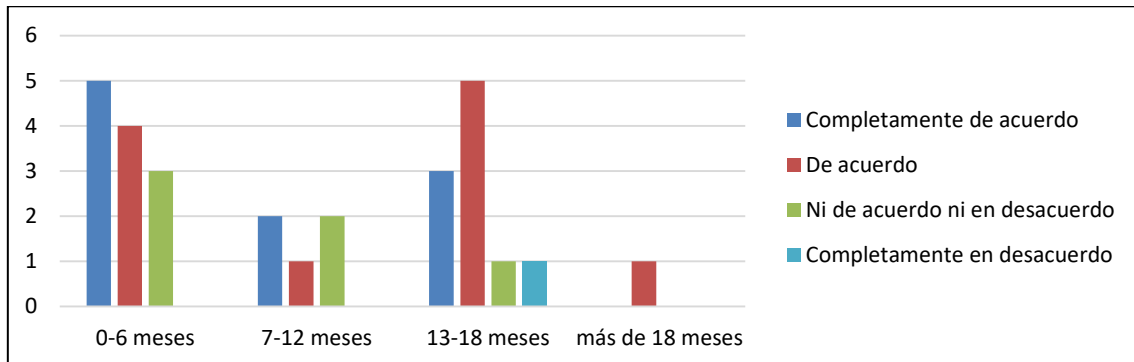


Fuente: Elaboración propia

❖ **Me brinda la empresa un horario de trabajo flexible:** Los encuestados entre 0 a 12 meses (1 año) practicando en ABD señalaron estar completamente de acuerdo con respecto a que la empresa les brinda un horario de trabajo flexible. Así mismo, los

practicantes con más de un año practicando en ABD coinciden en estar de acuerdo con respecto a la afirmación

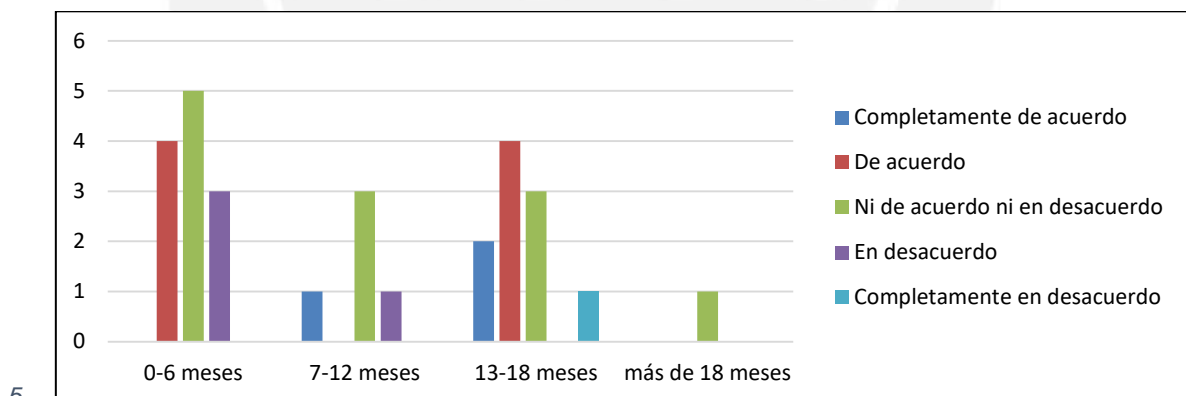
Figura 10: Satisfacción con respecto a la flexibilidad de horarios en ABD según el tiempo de permanencia en la organización



Fuente: Elaboración propia

❖ Se me brinda capacitación cuando la necesito: Solo los encuestados de entre 13 a 18 meses, señalaron estar de acuerdo con respecto a que reciben capacitación dentro de ABD cuando la necesitan. Por su parte, el resto de practicantes encuestados tuvieron una posición neutral con respecto a esta afirmación (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Figura 11: Satisfacción con respecto a oportunidades de capacitación en ABD según tiempo de permanencia en la organización.



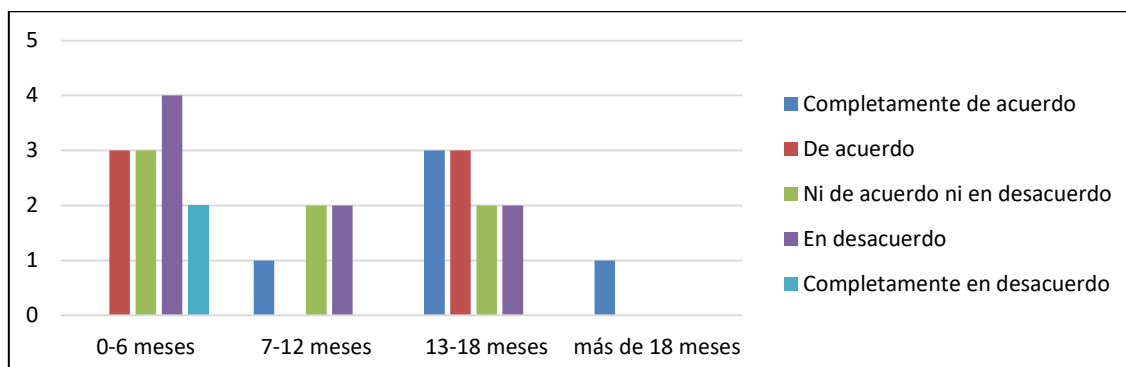
5.

Fuente: Elaboración propia

❖ Me brinda la empresa posibilidades para ascender: Los practicantes con menos de un año practicando en ABD, señalaron estar en desacuerdo con respecto a que la empresa les brinda posibilidades para ascender. Al contrario, los practicantes con más de un año en ABD señalaron estar completamente de acuerdo con respecto a esta afirmación. Se puede inferir que los practicantes con menor tiempo en la organización

desconocen de las posibilidades de ascenso que pueden tener, mientras que aquellos que tienen más de 1 año en la organización están más informados.

Figura 12: Satisfacción con respecto a posibilidades de ascenso en ABD según tiempo de permanencia en la organización.

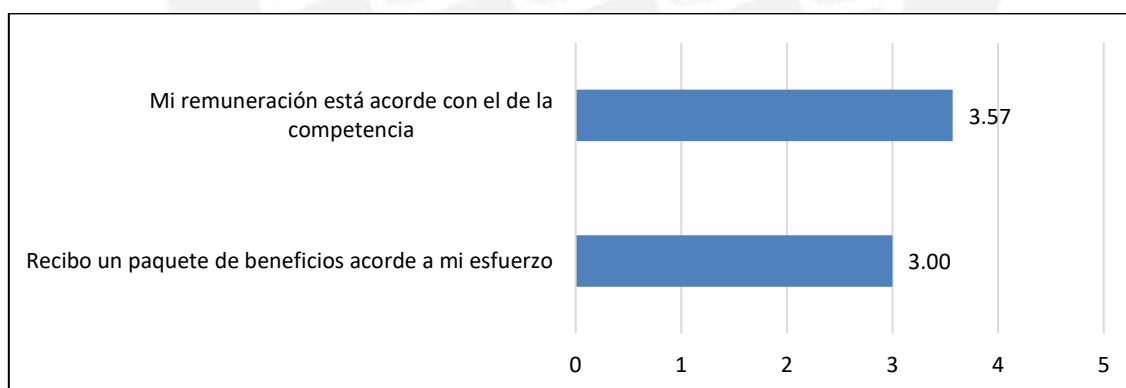


Fuente: Elaboración propia

b) Satisfacción con respecto a los atributos económicos:

En cuanto a los atributos económicos, los encuestados tienden a percibir de forma neutral que el paquete de beneficios recibidos es acorde a su esfuerzo. Mientras que mayor cantidad de personas coinciden en estar de acuerdo con la afirmación “mi remuneración está acorde con la de la competencia”.

Figura 13: Satisfacción con respecto a atributos económicos - Practicantes actuales

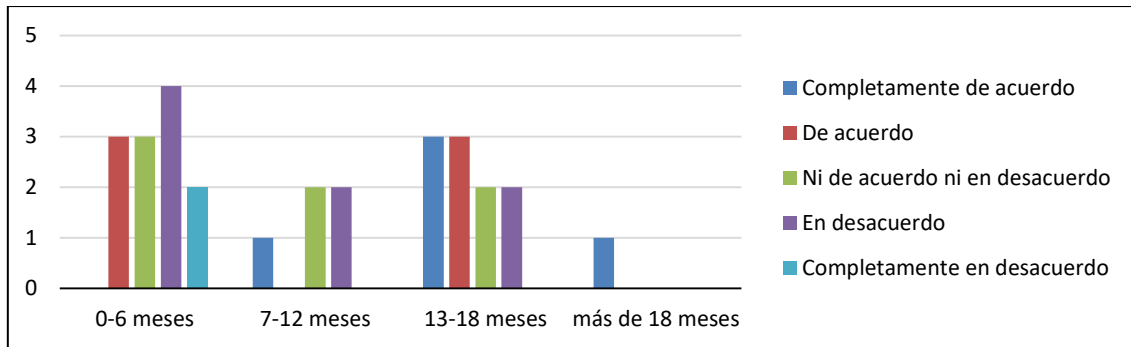


Fuente: Elaboración propia

➤ **Satisfacción con respecto a los atributos económicos y tiempo**

❖ Recibo un paquete de beneficios acorde a mi esfuerzo: Los encuestados con 0 a 6 meses en ABD coinciden en señalar que están en desacuerdo con lo referente a que el paquete de beneficios que reciben es acorde a sus esfuerzos. Por otro lado, los practicantes con más de 7 meses laborando en ABD, mostraron una posición más neutral con respecto a la afirmación (ni de acuerdo, ni en desacuerdo).

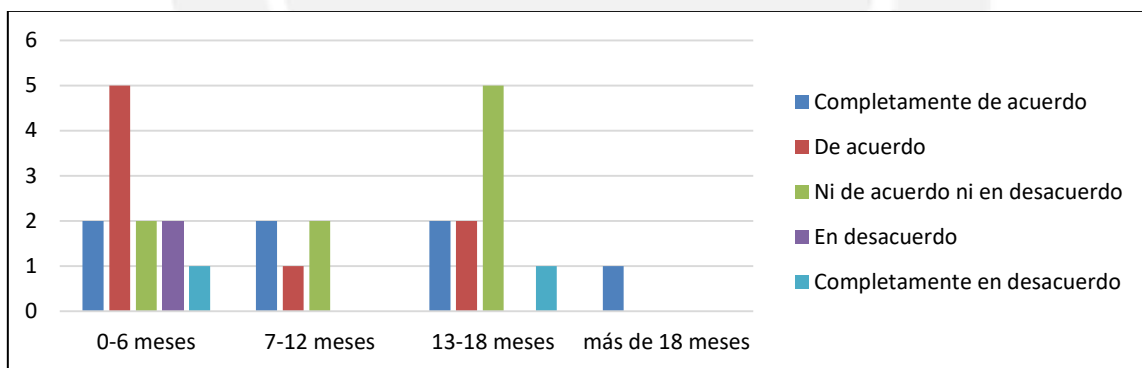
Figura 14: Satisfacción con respecto al paquete de beneficios ofrecidos por ABD según tiempo de permanencia en la organización.



Fuente: Elaboración propia

❖ **Mi remuneración está acorde con la de la competencia:** Los practicantes entre 0 a 6 meses en la organización señalan estar de acuerdo con respecto a que la remuneración recibida es acorde a la que ofrece la competencia. Por su parte, los practicantes con más de 1 año practicando en ABD, muestran una tendencia más neutral con respecto a la misma afirmación. Por otro lado, ninguno de los practicantes entre 7 a 12 meses indico estar en desacuerdo con que la remuneración está acorde a la de la competencia.

Figura 15: Satisfacción con respecto a la remuneración salarial en ABD según tiempo de permanencia en la organización.



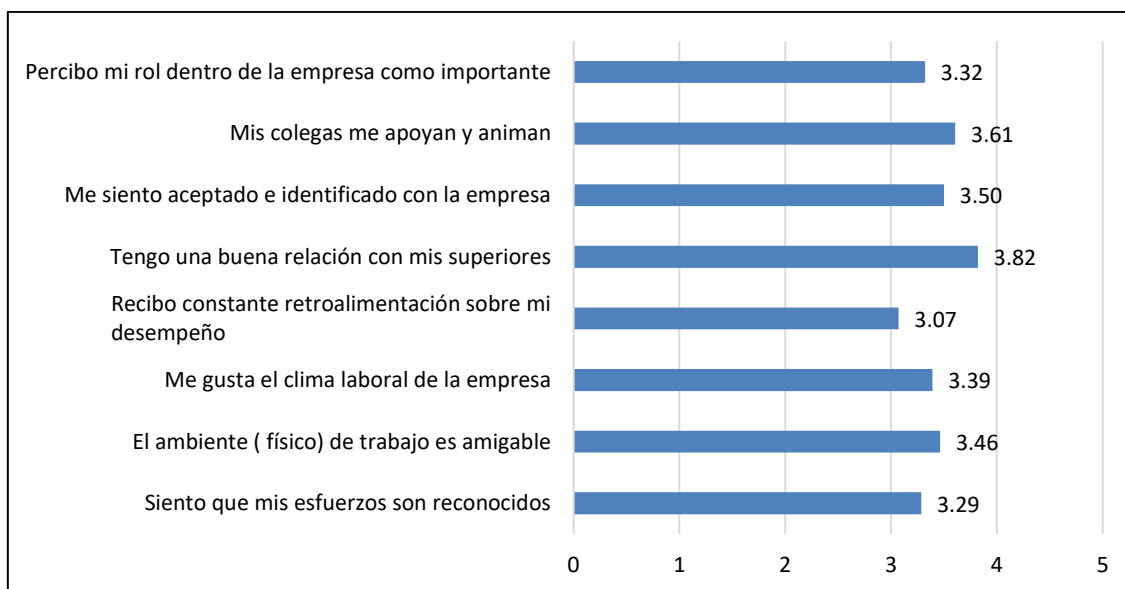
Fuente: Elaboración propia

c) Satisfacción con respecto a los atributos psicológicos

Con relación a los atributos psicológicos, la mayoría de encuestados tienden a estar de acuerdo con respecto a que existe una buena relación con sus superiores, se sienten aceptados e identificados con la empresa y sus colegas los apoyan y animan. Por otro lado, los participantes mantienen una opinión neutral con respecto a las siguientes

afirmaciones: “siento que mis esfuerzos son reconocidos”, “el ambiente (físico) de trabajo es amigable”, “me gusta el clima laboral de la empresa”, “recibo constante retroalimentación sobre mi desempeño” y “percibo mi rol dentro la empresa como importante”.

Figura 16: Satisfacción con respecto a los atributos psicológicos - Practicantes actuales

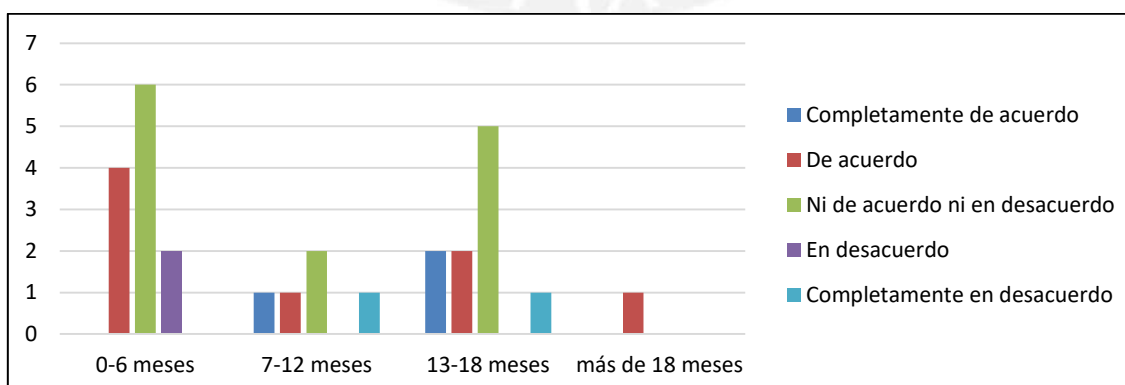


Fuente: Elaboración propia

➤ **Satisfacción con respecto a los atributos psicológicos y tiempo**

❖ Siento que mis esfuerzos son reconocidos: La mayoría de los encuestados, independientemente del tiempo que llevan practicando en ABD, muestran una opinión neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con respecto a que sus esfuerzos con reconocidos.

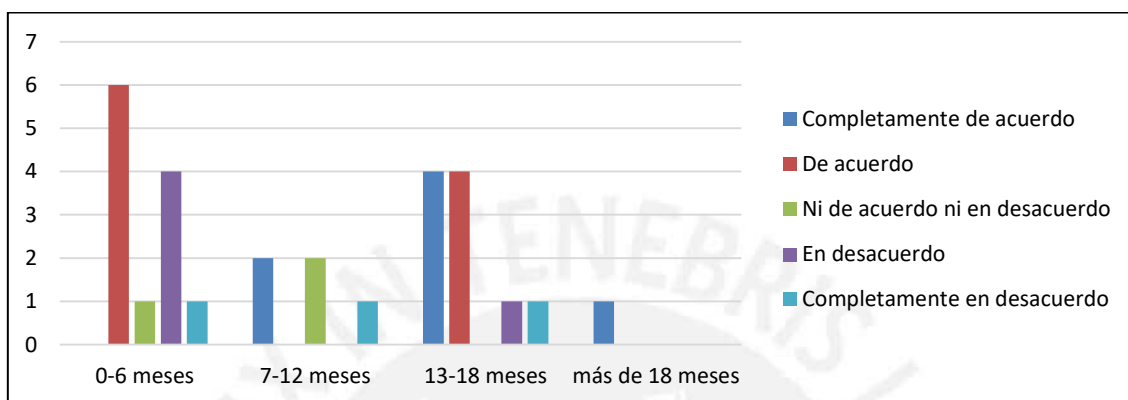
Figura 17: Satisfacción con respecto al reconocimiento de esfuerzos en ABD según tiempo de permanencia en la organización.



Fuente: Elaboración propia

❖ El ambiente (físico) de trabajo es amigable: La mayoría de encuestados, independientemente del tiempo que llevan en ABD, señaló una tendencia a estar de acuerdo con respecto a que el ambiente físico de trabajo es amigable.

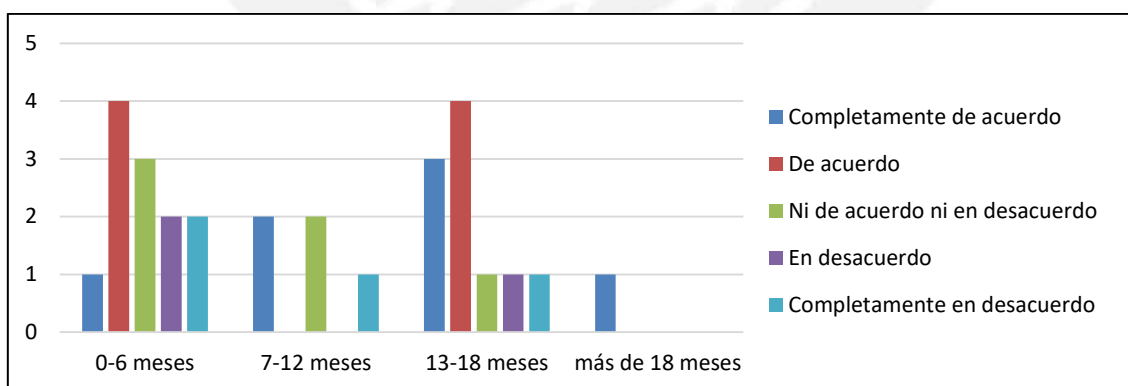
Figura 18: Satisfacción con respecto al ambiente físico de la organización ABD según tiempo de permanencia en la organización.



Fuente: Elaboración propia

❖ Me gusta el clima laboral de la empresa: Tanto los practicantes entre 0 a 6 meses como los practicantes entre 13 a 18 meses señalaron estar de acuerdo con respecto a que les gusta el clima laboral de la empresa. Por su parte, igual cantidad de practicantes de 7 a 12 meses indicaron estar completamente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

Figura 19: Satisfacción con respecto al clima laboral en ABD según tiempo de permanencia en la organización.

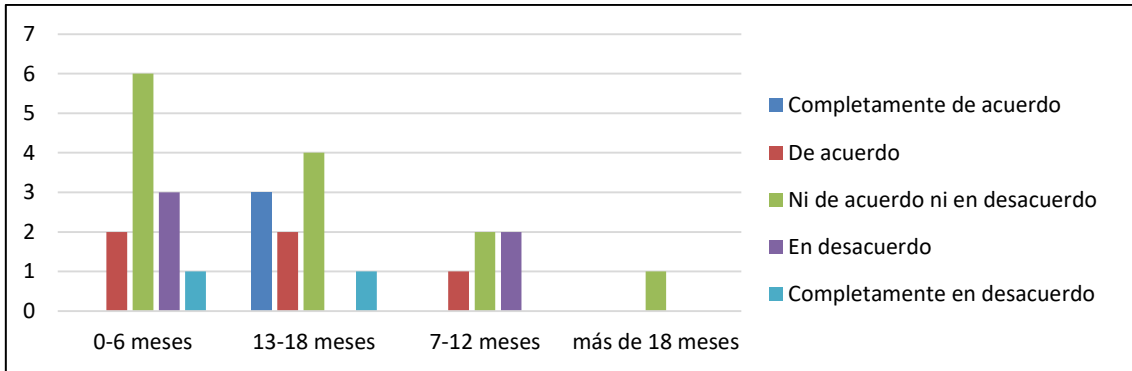


Fuente: Elaboración propia

❖ Recibo constante retroalimentación sobre mi desempeño: La mayoría de encuestados, independientemente del tiempo que llevan practicando en ABD, mostraron

una posición neutral con respecto a que reciben constante retroalimentación sobre su desempeño, tal como se observa en el gráfico.

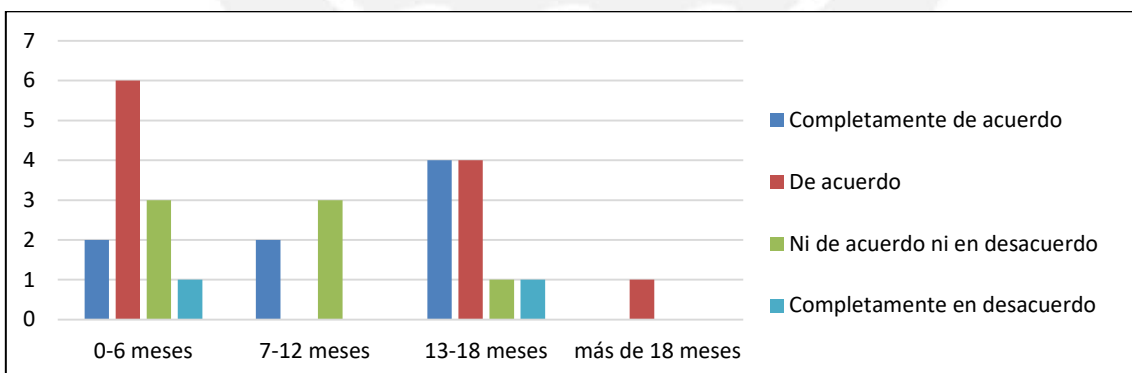
Figura 20: Satisfacción con respecto al clima laboral en ABD según tiempo de permanencia en la organización.



Fuente: Elaboración propia

❖ Tengo una buena relación con mis superiores: Los encuestados con 0 a 6 meses indican una tendencia a estar de acuerdo con respecto a que tienen una buena relación con sus superiores, al igual que los practicando con más de 1 año en la organización. Por otro lado, los encuestados con 7 a 12 meses en ABD, indican una posición más neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con respecto a la afirmación

Figura 21: Satisfacción con respecto a la relación con los superiores en ABD según tiempo de permanencia en la organización.

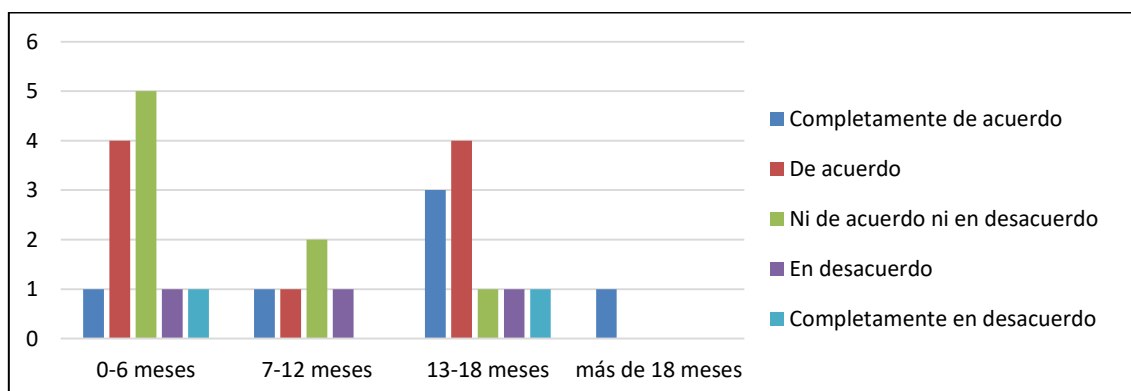


Fuente: Elaboración propia

❖ Me siento aceptado e identificado con la empresa: Los practicantes con tiempo menor a un año indicaron una posición neutral con respecto a sentirse aceptados e identificados con ABD. Al contrario, los practicantes con más de 1 año en la

organización indicaron estar de acuerdo con la afirmación. Esto podría relacionarse con lo mencionado en el capítulo 4 con respecto a la empresa ABD, donde se menciona que en algunos casos los jefes no suelen tratar a los practicantes como parte de ABD, dado que no son propiamente colaboradores aún.

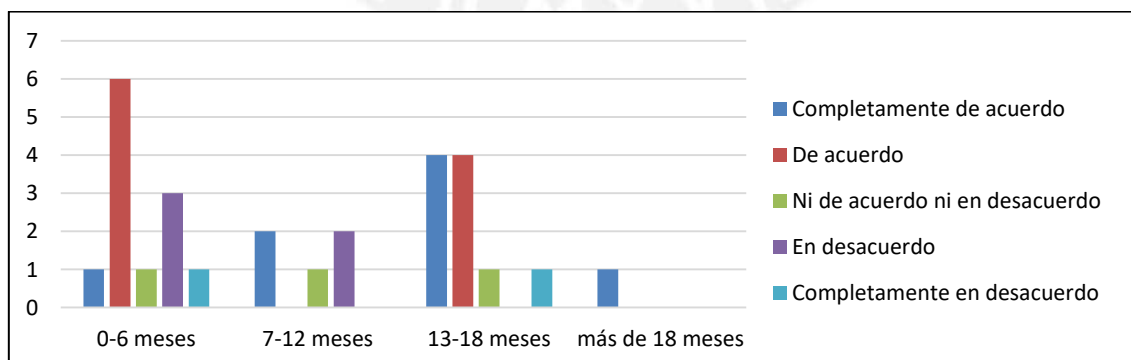
Figura 22: Satisfacción con respecto a la aceptación e identificación en ABD según tiempo de permanencia en la organización.



Fuente: Elaboración propia

❖ Mis colegas me apoyan y me animan: Los practicantes con 0 a 6 meses en ABD, indicaron estar de acuerdo con respecto a que sus colegas de trabajo los apoyan y animan. Por otro lado, igual cantidad de practicantes entre 7 a 12 meses indicaron estar completamente de acuerdo y en desacuerdo con la afirmación, por lo cual no se pudo identificar una tendencia definitiva. Por otro lado, ninguno de los practicantes con más de 12 meses en ABD indico estar en desacuerdo con que sus colegas los apoyan y animan.

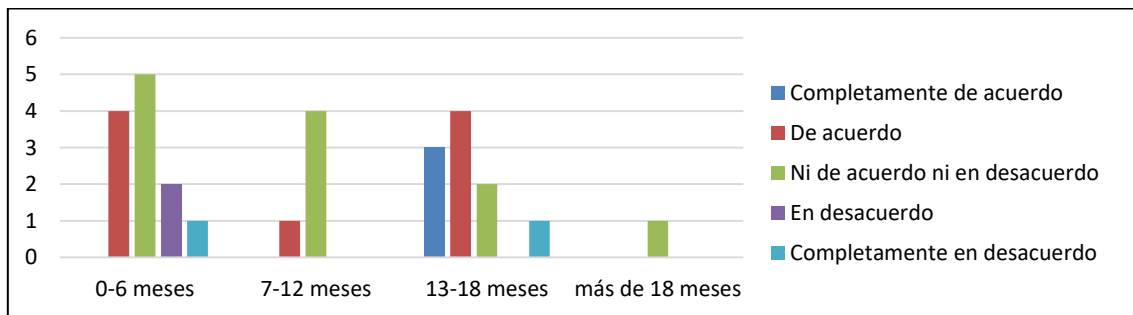
Figura 23: Satisfacción con respecto al apoyo y ánimo entre colegas en ABD según tiempo de permanencia en la organización.



Fuente: Elaboración propia

❖ Percibo mi rol dentro de la empresa como importante: Los practicantes de 0 a 12 meses indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a percibir su rol como importante dentro de ABD, por su parte los practicantes con más de 12 meses en ABD expresaron estar de acuerdo con respecto a la afirmación.

Figura 24: Satisfacción con respecto a la importancia del rol de practicantes en ABD según tiempo de permanencia en la organización.



Fuente: Elaboración propia

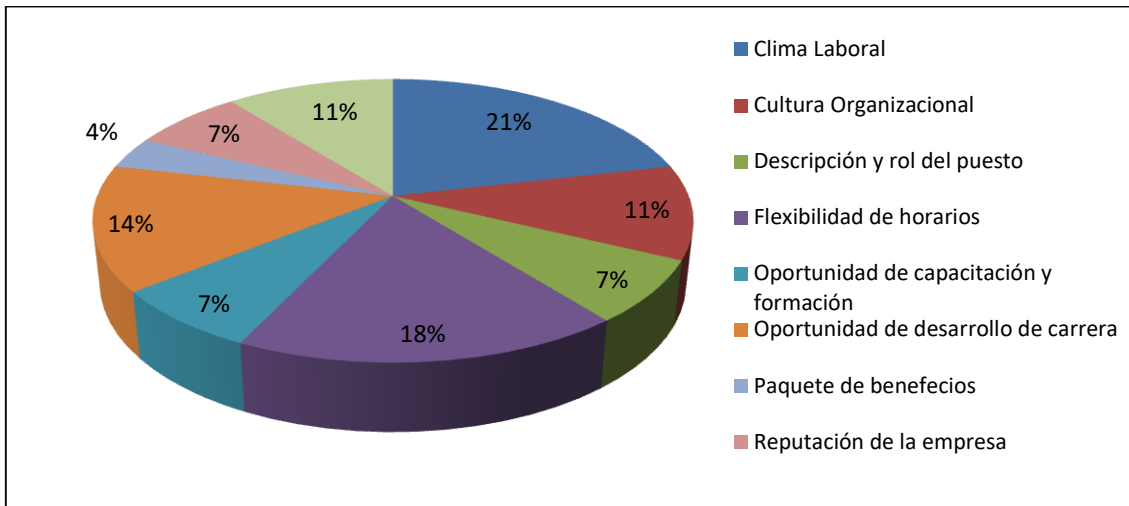
Percepción de la empresa ABD

Para analizar la percepción de los practicantes actuales respecto a la empresa ABD, se analiza el atributo más valorado y el atributo que los practicantes consideran que se deba mejorar en la empresa.

- **Atributo más valorado**

El 21% de los encuestados señaló al clima laboral como el atributo que más valoran de la organización, es decir es el factor que más les interesa mantener. También, podemos apreciar que el siguiente atributo más valorado por los encuestados es la flexibilidad de horarios con un 18% del total. Finalmente, la oportunidad de desarrollo de carrera ocupa el tercer lugar como atributo valorado para los participantes.

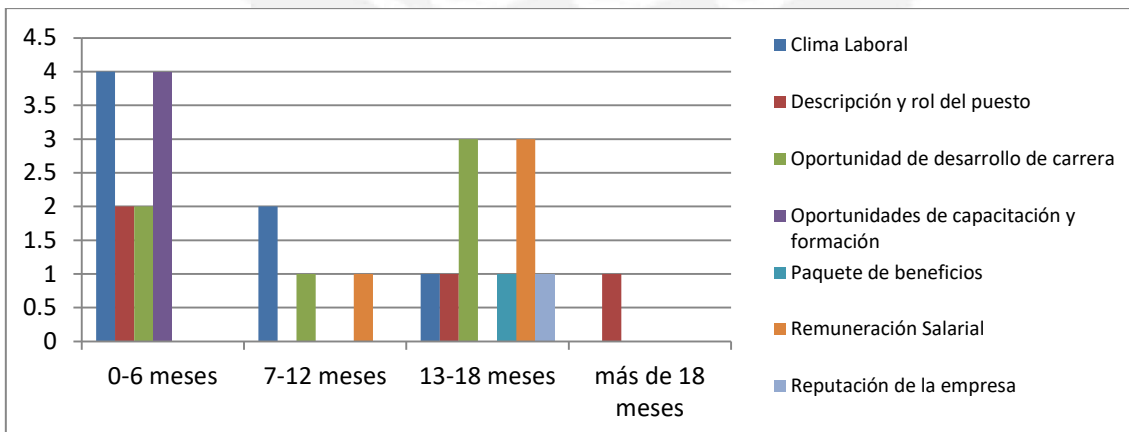
Figura 25: Atributo más valorado en ABD - Practicantes Actuales



Fuente: Elaboración propia

Al momento de analizar el atributo más valorado por los encuestados de acuerdo al tiempo que llevan practicando en la organización, se obtuvo que los encuestados de entre 0 a 6 meses y de 7 a 12 meses en ABD, valoran más el clima laboral de la organización. Por su parte, los encuestados que tienen entre 13 a 18 meses trabajando en ABD indicaron como su atributo más valorado la cultura organizacional de la empresa. Finalmente los encuestados con más de 18 meses en la organización señalaron la oportunidad de desarrollo de carrera en ABD como su atributo más valorado.

Figura 26: Atributo más valorado en ABD según tiempo de permanencia en la organización

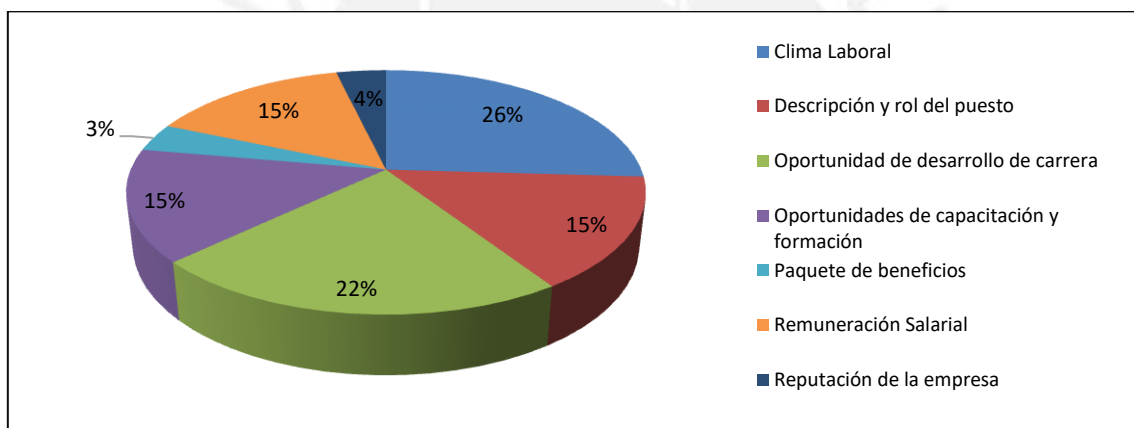


Fuente: Elaboración propia

- **Atributo por mejorar**

El 26 % de los practicantes a los que se les aplicó el censo ha señalado al clima laboral de la organización como principal atributo que debe mejorar. Cabe mencionar que anteriormente el mismo atributo fue señalado por los encuestados como el más valorado por ellos en su trabajo actual. Por tanto, puede inferirse que debido a la alta valoración que le dan a este atributo, esperan que este pueda ser mejorado dentro de la organización ABD. Así mismo, el segundo atributo más votado por los encuestados es la oportunidad de desarrollo de carrera, esto podría deberse a que la mayoría de practicantes que ingresan a laborar al banco no suelen ascender en el corto tiempo, generando en ellos esta percepción. Según la subgerente del área de Gestión y Desarrollo Humano de ABD, aproximadamente 100 de cada 300 practicantes pasa a ser contratados por la institución en posiciones de asistente y analista (comunicación personal, 26 de Julio, 2017).

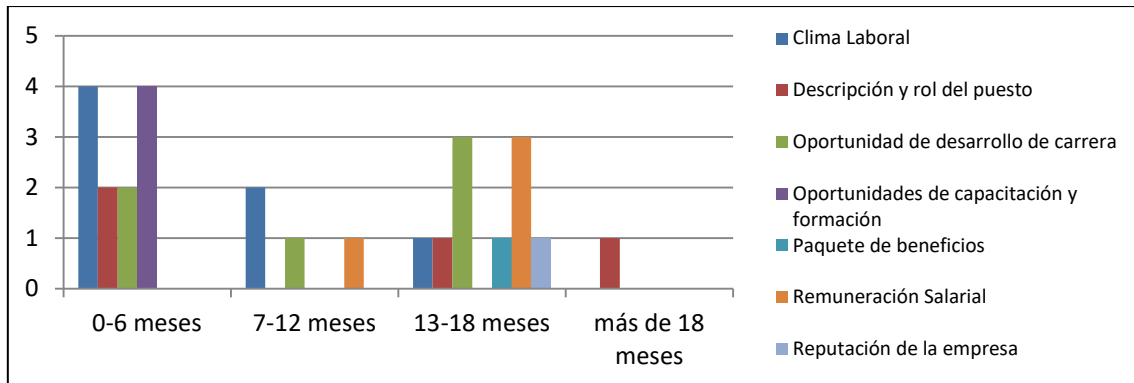
Figura 27: Principal atributo por mejorar en ABD - Practicantes Actuales



Fuente: Elaboración propia

Al momento de analizar el atributo a mejorar por los encuestados de acuerdo al tiempo que llevan practicando en la organización, se obtuvo que los encuestados de entre 0 a 6 meses consideran el clima laboral y las oportunidades de capacitación y formación como los principales atributos a mejorar dentro de ABD. La opción clima laboral, también fue la más votada por los practicantes de entre 7 a 12 meses. Por su parte, los practicantes de 13 a 18 meses en la organización señalaron la remuneración salarial y las oportunidades de desarrollo de carrera como aspectos a mejorar. Finalmente, los encuestados con más de 18 meses en la organización indicaron que la descripción y rol del puesto son el principal atributo a mejorar.

Figura 28: Principal atributo por mejorar en ABD según tiempo de permanencia en la organización

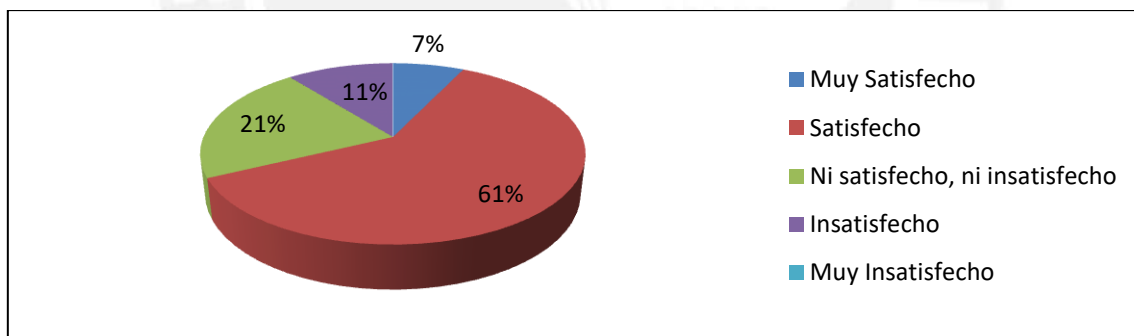


Fuente: Elaboración propia

- **Satisfacción general con beneficios ABD:**

El 61% de los encuestados indicó estar satisfecho con los beneficios que les otorga la empresa ABD. Por otro lado, se puede observar que ninguno de los encuestados manifestó encontrarse muy insatisfecho con respecto a los beneficios recibidos. Un 7% de los encuestados afirmó encontrarse muy satisfecho, mientras que el 21% de los practicantes mantiene una posición neutral sobre su satisfacción con respecto a los beneficios.

Figura 29: Satisfacción general con respecto a los beneficios otorgados por ABD



Fuente: Elaboración propia

2. Análisis de resultados de practicantes potenciales

2.1. Análisis de encuestas

Para el análisis de encuestas, se consideraron las variables interés en el sector bancario, medios de postulación, expectativas laborales respecto a los beneficios psicológicos, funcionales y económicos, diferenciación del sector bancario, percepción de la empresa ABD, motivos de renuncia respecto a los beneficios psicológicos, funcionales y económicos, y atributos atractivos de un empleador respecto a los beneficios psicológicos, funcionales y económicos. (Ver tabla 3). Asimismo, se

especifican otras variables propias de la encuesta a practicantes potenciales, las cuales son ciclos de estudio, carreras, realización de prácticas, sectores de realización de prácticas e interés en la empresa ABD. Por último, se tienen variables genéricas tales como edad y sexo. A continuación, se presenta el análisis de las 345 encuestas realizadas a los practicantes potenciales de PUCP.

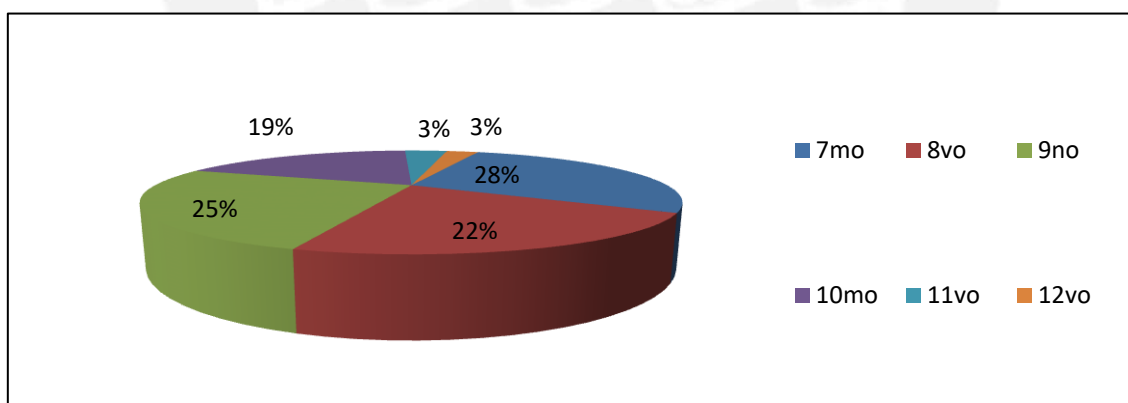
- **Edad y sexo**

Los encuestados tienen entre 20 y 26 años, siendo la mayor proporción los alumnos menores de 23 años. De la totalidad de los encuestados, el 52% son de sexo femenino, por ende, esta variable no marca una diferencia en el análisis de los resultados.

- **Carreras y ciclos**

En cuanto a las carreras, como se pudo observar en la metodología (Ver tabla 2), los alumnos de Ingeniería Industrial y Derecho representan más del 50% del número de alumnos encuestados de las seis carreras. Respecto a los ciclos de estudio de los practicantes potenciales, la mayoría de los encuestados se encuentra entre séptimo y noveno ciclo. Cabe mencionar que el porcentaje menor de alumnos es de 11vo y 12vo ciclo, lo cual podría relacionarse con el hecho de que solo la facultad de Derecho tiene 12 ciclos de estudio.

Figura 30: Ciclos de estudio de los practicantes potenciales

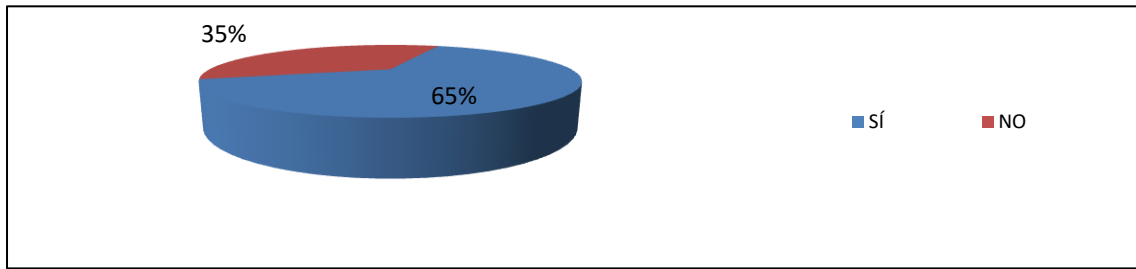


Fuente: Elaboración propia

- **Realización de prácticas pre profesionales y sectores**

En cuanto a la experiencia haciendo prácticas o la potencialidad de ello a través de la búsqueda de aquellas, más del 50% de los encuestados señaló haber realizado prácticas previamente y/o estar en su búsqueda.

Figura 31: Realización de prácticas pre profesionales

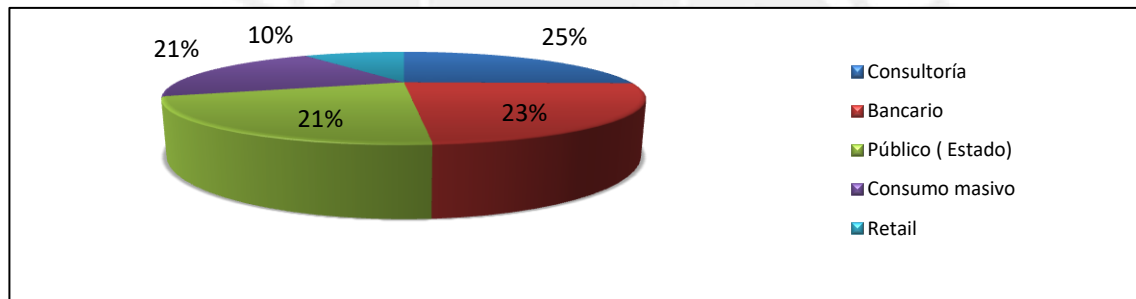


Fuente: Elaboración propia

- **Sectores de prácticas pre profesionales**

Se presentaron variados sectores donde han practicado los encuestados, pero los principales fueron el sector Consultoría, Bancario, Público, Consumo masivo y Retail, siendo el sector Consultoría el más destacado con un porcentaje muy cercano al de los estudiantes que han practicado en el sector bancario (23%).

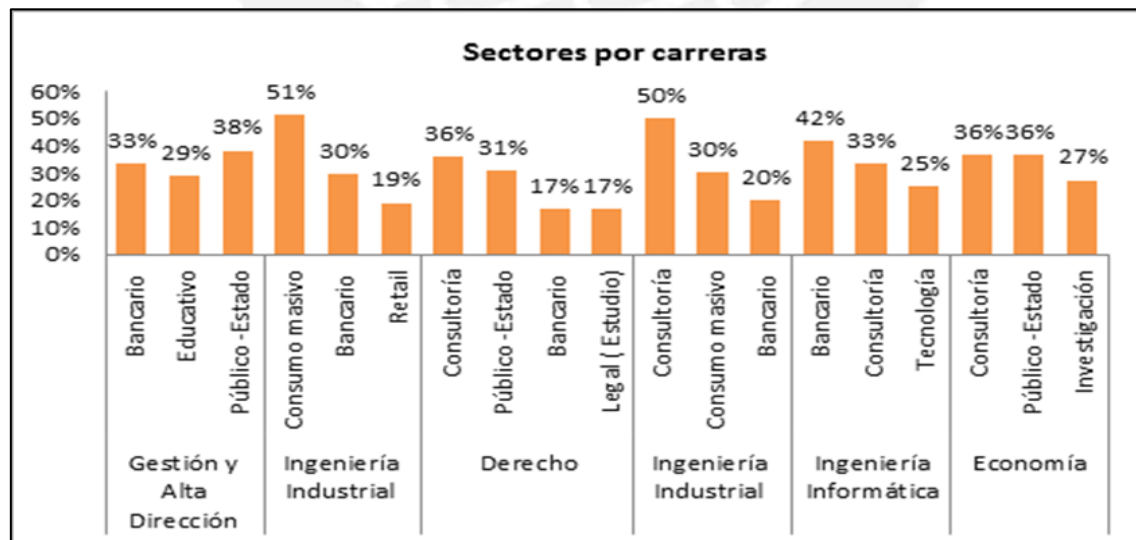
Figura 32: Principales sectores de prácticas



Fuente: Elaboración propia

- **Sectores por carreras**

Figura 33: Principales sectores de prácticas por carreras



Fuente: Elaboración propia

❑ **Gestión y Alta Dirección**

En cuanto a la carrera de Gestión y Alta Dirección, los principales sectores donde practican o han practicado los estudiantes sujetos de estudio son el sector bancario en primer lugar, el sector educativo en segundo lugar y el sector público en tercer lugar. A diferencia del análisis general que abarca todas las carreras, en el caso de los alumnos de Gestión y Alta Dirección, el sector educativo es uno de los tres principales.

❑ **Ingeniería Industrial**

Respecto a los alumnos de Ingeniería Industrial, los principales sectores donde practican o han practicado son el sector de consumo masivo, el sector bancario y retail, dentro de estos tres principales sectores más del 50% pertenece al sector de consumo masivo. En este caso los tres sectores mencionados también son parte de los principales sectores mencionados en el análisis conjunto de todas las carreras.

❑ **Derecho**

En cuanto a los estudiantes de Derecho, los principales sectores donde se desempeñan o desempeñaron son en consultoría, en el sector público, sector bancario y sector legal. En este caso dentro de estos cuatro principales sectores hay una igualdad en porcentajes en el sector bancario y en el sector legal quienes ocupan el tercer lugar con 17% cada uno.

❑ **Contabilidad**

Respecto a los alumnos de Contabilidad, los principales sectores son consultoría, consumo masivo y el sector bancario, siendo el sector consultoría el que tiene mayor cantidad de alumnos de esta carrera.

❑ **Ingeniería informática**

Respecto a los encuestados de la carrera de Ingeniería Informática, dentro de los tres principales sectores en los que se desenvuelven o desarrollaron en una experiencia previa, más del 40% de ellos se encuentra laborando en el sector bancario, en segundo lugar se encuentra Consultoría y en tercer lugar Tecnología. Cabe resaltar que tanto los alumnos encuestados de Gestión y Alta Dirección como los de la carrera de Ingeniería Informática tienen al sector bancario en el primer lugar.

❑ **Economía**

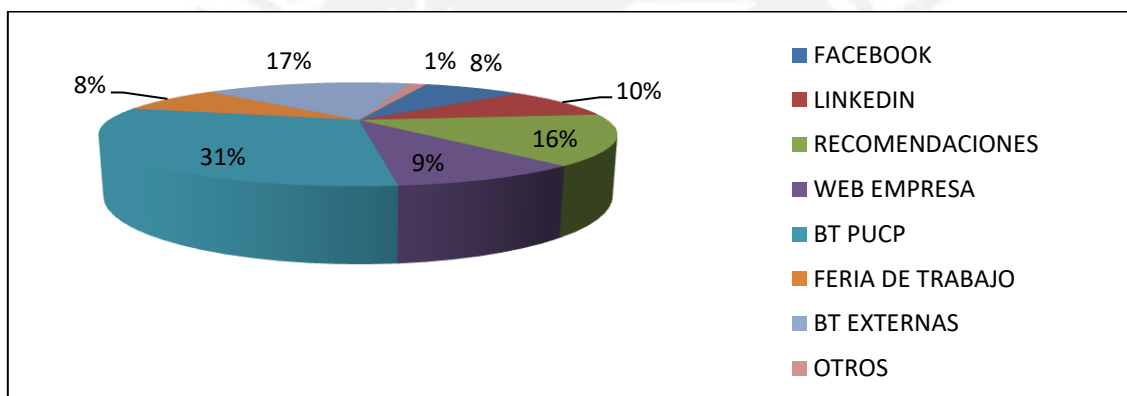
Respecto a los encuestados de Economía, se encuentra un nuevo sector principal en comparación a los sectores de las otras carreras. En el caso de los alumnos

economistas, el sector de Investigación es uno de los tres principales sectores donde se desempeñaron o desempeñan hoy en día como practicantes. Como se puede observar, de estos tres sectores, el sector Consultoría y el Público tienen aproximadamente la misma cantidad de alumnos practicando en ellas. Cabe resaltar, que el sector bancario no aparece como principal en este único caso de los alumnos de Economía.

- **Medios de postulación a prácticas**

En cuanto a los medios por los cuales postular el total de alumnos encuestados, se les pidió elegir los tres principales. El primer medio por el cual postulan es a través de la Bolsa de Trabajo de la PUCP, la cual es la elección principal del 31% de encuestados. En segundo lugar, se encuentran las Bolsas externas, con el 17%; es decir, Bumeran, Aptitus, etc. En tercer lugar, se encuentran las recomendaciones con un 16% de respuestas a favor, que señalan a las recomendaciones como medio principal para acceder a una práctica pre profesional.

Figura 34: Medios de postulación de practicantes potenciales

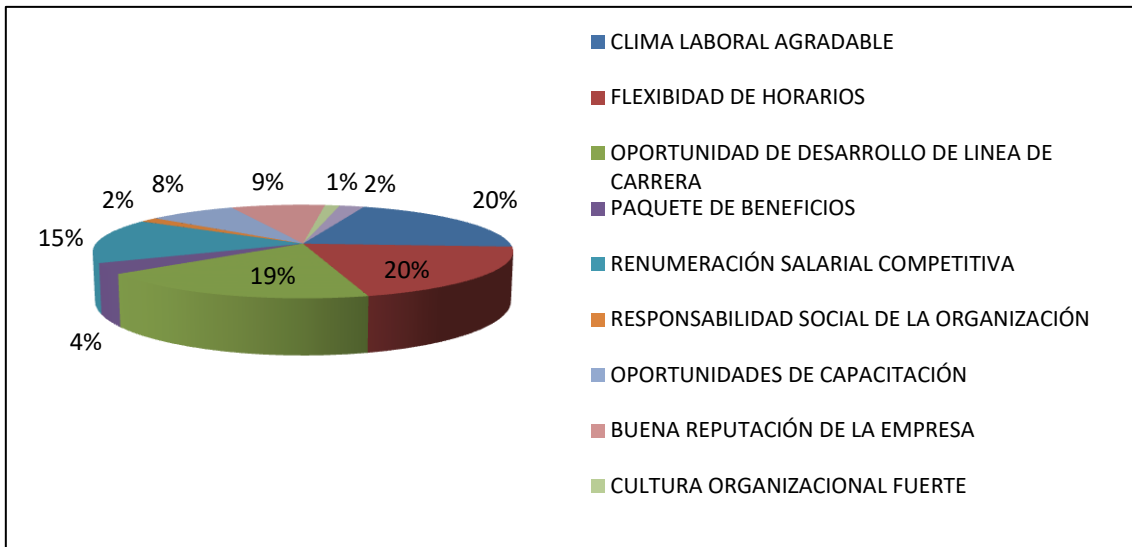


Fuente: Elaboración propia

- **Atributos atractivos de un empleador**

En cuanto a los atributos que hacen atractivos a una empresa en la cual los estudiantes puedan practicar, el clima laboral (20%) y la flexibilidad de horarios (20%) son los principales atributos que hacen atractivo a un centro de labores, el segundo lugar lo ocupa la oportunidad de desarrollo de línea de carrera con un 19% y el tercer atributo resaltante con un 15% de respuestas a favor es la remuneración salarial competitiva.

Figura 35: Atributos que hacen atractivo a un centro de labores



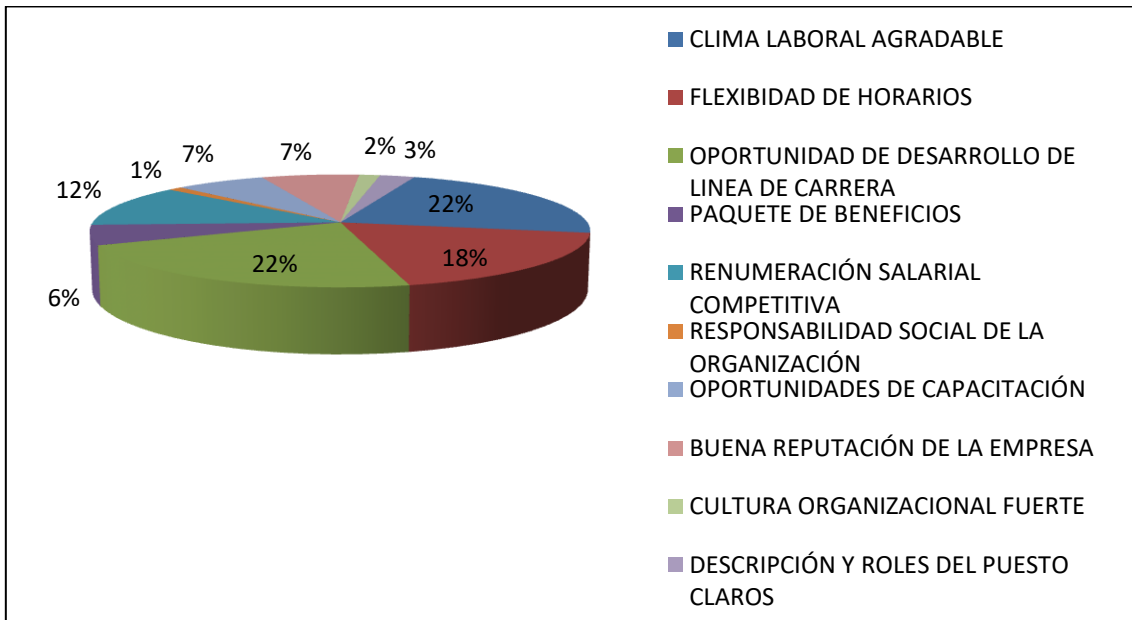
Fuente: Elaboración propia

➤ **Atributos atractivos de un empleador y carreras.**

☐ **Gestión y Alta Dirección**

En cuanto a los atributos atractivos de un empleador para los alumnos encuestados de Gestión y Alta Dirección, los principales son el clima laboral (22%) y la oportunidad de línea de carrera (22%), el segundo lugar lo ocupa la flexibilidad de horarios y en tercer lugar el paquete de beneficios con un 6% de respuestas a favor. Se puede observar que tanto de forma global al analizar en conjunto las respuestas de los encuestados de las seis carreras, como de forma específica en el caso de los alumnos de Gestión y Alta Dirección, el clima laboral representa un importante porcentaje en las respuestas de los encuestados.

Figura 36: Atributos atractivos de un empleador - Alumnos de Gestión

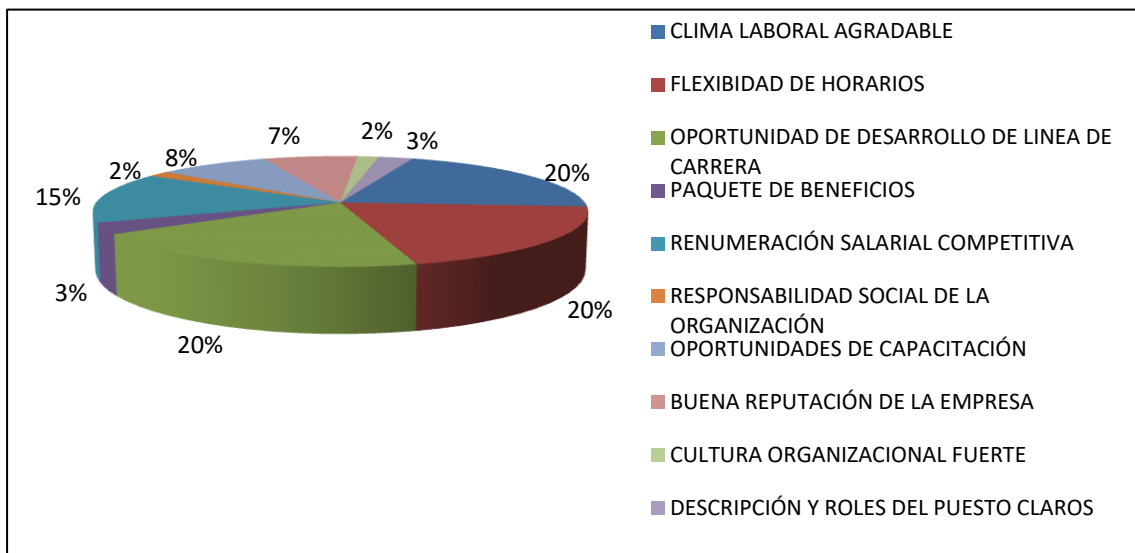


Fuente: Elaboración propia

☐ Ingeniería Industrial

Respecto a los alumnos de Ingeniería Industrial, se puede observar que para aquellos alumnos encuestados, los tres principales atributos, los cuales ocupan el primer lugar por igualdad de porcentajes son oportunidad de desarrollo de línea de carrera, clima laboral agradable y flexibilidad de horarios con un 20% de respuestas a favor por cada uno de los mencionados atributos. El segundo lugar lo ocupa la remuneración salarial competitiva a y el tercer lugar las oportunidades de capacitación. Como se puede apreciar las respuestas de los alumnos de Ingeniería Industrial difieren de las otras carreras al considerar a oportunidades de capacitación como una prioridad.

Figura 37: Atributos atractivos de un empleador - Alumnos de Ingeniería Industrial

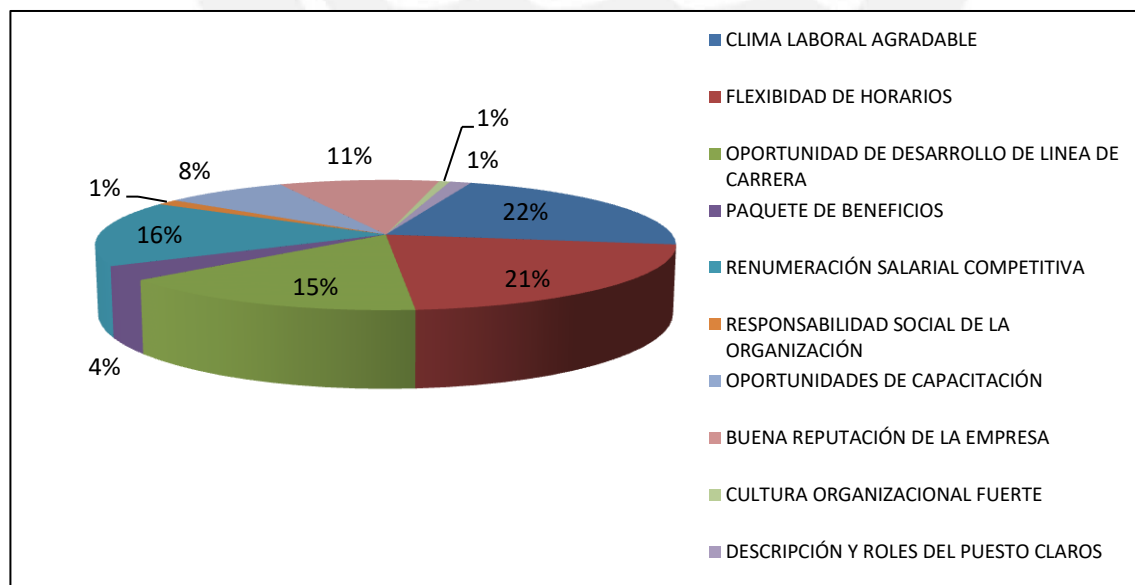


Fuente: Elaboración propia

❑ Derecho

De acuerdo a los alumnos encuestados de la facultad de Derecho, los principales atributos que hacen atractivos a una empresa como centro de labores son el clima laboral agradable, la flexibilidad de horarios y la oportunidad de desarrollo de línea de carrera. Como se puede observar en el caso de los alumnos encuestados de Derecho, los atributos principales están alineados con los resultados del análisis conjunto de las seis carreras.

Figura 38: Atributos atractivos de un empleador - Alumnos de Derecho

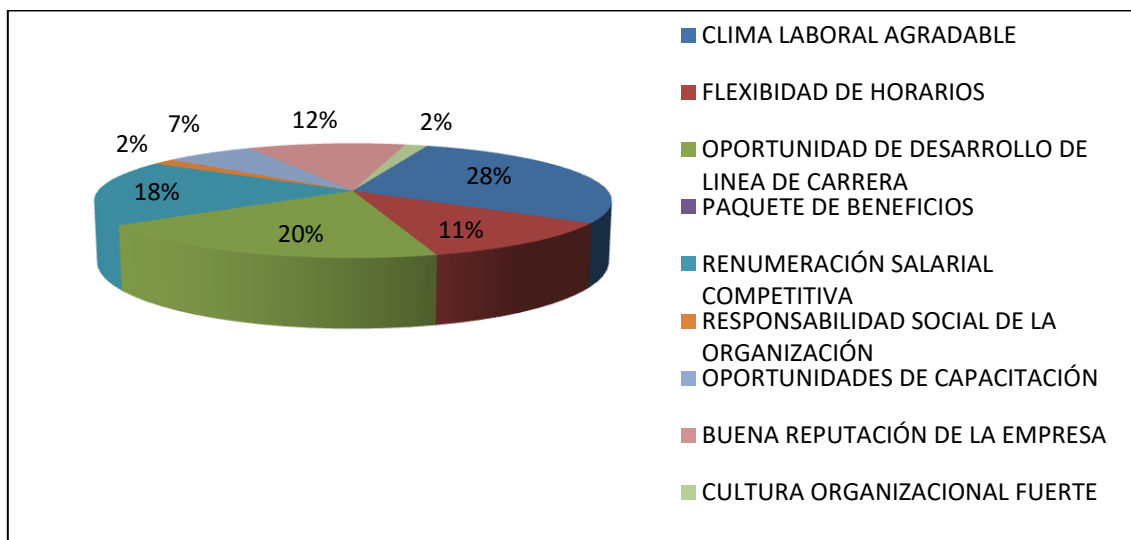


Fuente: Elaboración propia

❑ Contabilidad

En cuanto a los encuestados de Contabilidad, el principal atributo que consideran relevante es el clima laboral con cerca del 30% de respuestas a favor, el segundo atributo relevante es la oportunidad de desarrollo de línea de carrera y el tercer atributo principal es la remuneración salarial competitiva con un 11% de respuestas a favor. Los resultados de esta facultad de Contabilidad coinciden con los de la facultad de Derecho en que la remuneración salarial competitiva es un atributo atractivo de un empleador.

Figura 39: Atributos atractivos de un empleador - Alumnos de Contabilidad

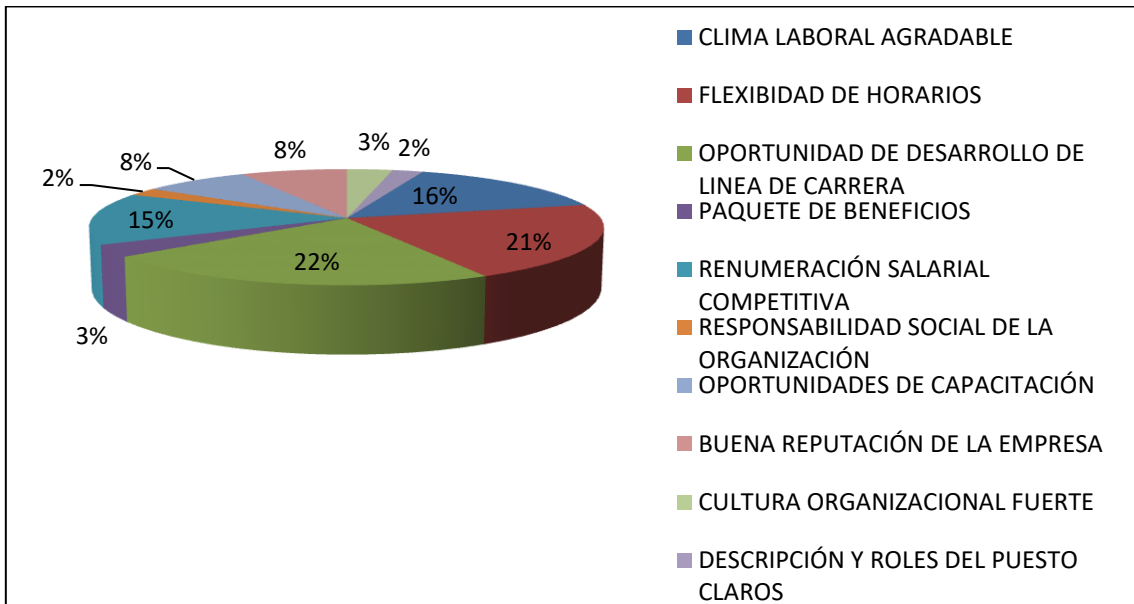


Fuente: Elaboración propia

❑ Ingeniería Informática

Según los encuestados de la carrera de Ingeniería Informática, los tres principales atributos en orden de prioridad son oportunidad de desarrollo de línea de carrera, la flexibilidad de horarios y el clima laboral agradable. Al igual que para los encuestados de la carrera de Gestión e Ingeniería Industrial, para los encuestados de Ingeniería Informática la oportunidad de desarrollo de línea de carrera es la principal prioridad a tomar en cuenta para considerar atractivo a un centro de labores.

Figura 40: Atributos atractivos de un empleador - Alumnos de Ingeniería Informática

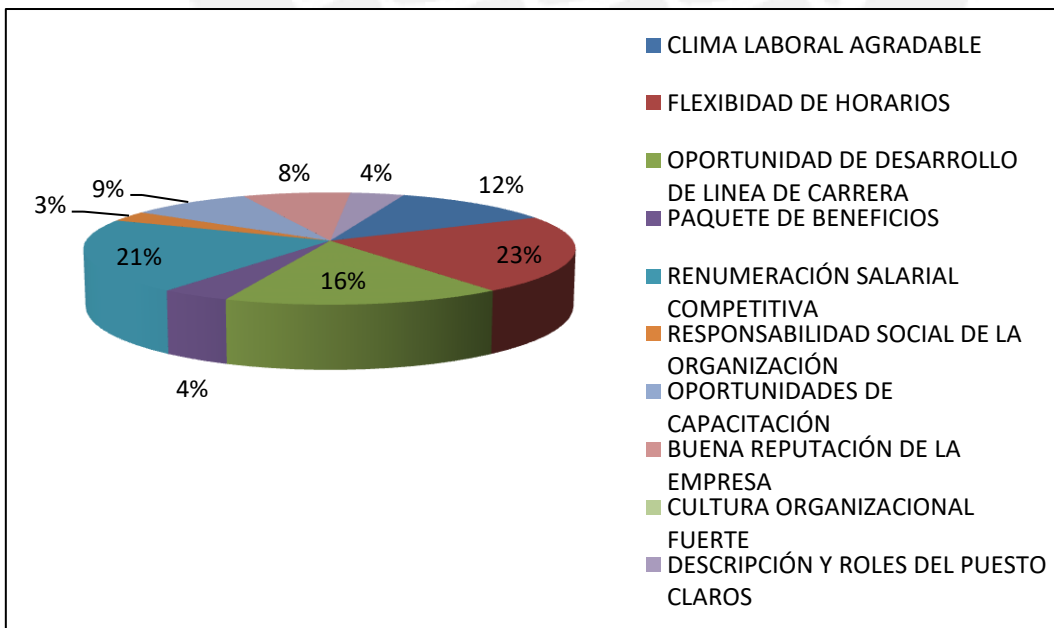


Fuente: Elaboración propia

- **Economía**

Los alumnos encuestados de Economía señalan que los principales atributos son la flexibilidad de horarios, la remuneración salarial competitiva y la oportunidad de desarrollo de línea de carrera, en ese orden de prioridad. A diferencia del análisis conjunto de las seis carreras, el clima laboral para los alumnos de Economía no es una prioridad para hacer atractiva a una empresa como centro de labores.

Figura 41: Atributos atractivos de un empleador - Alumnos de Economía

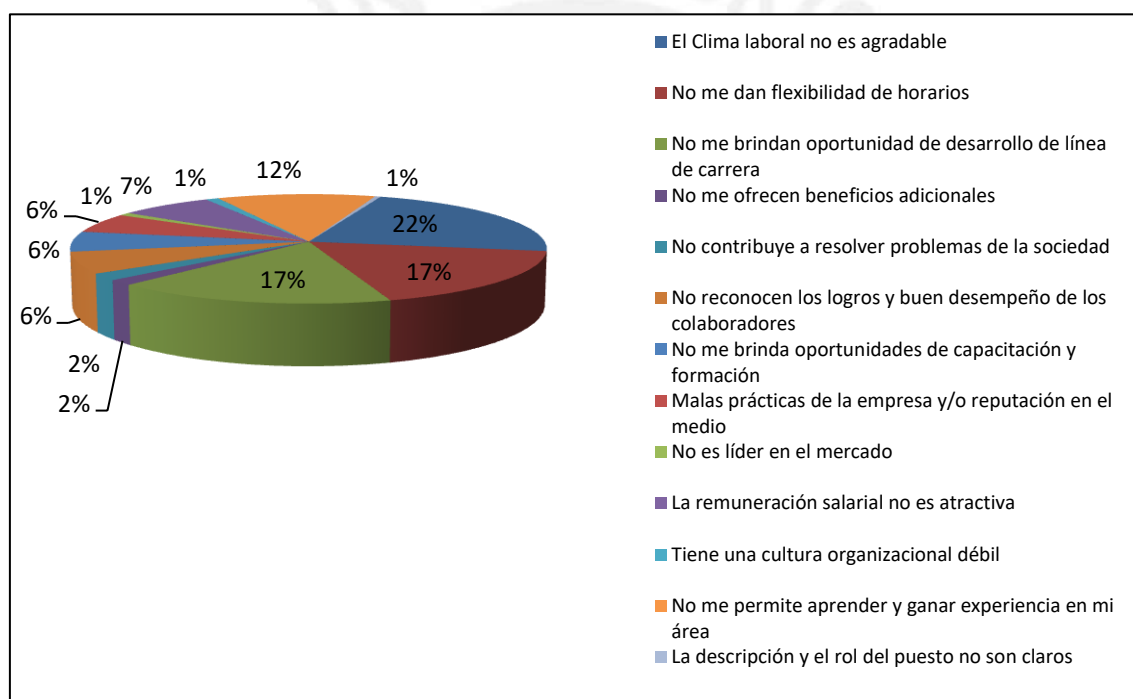


Fuente: Elaboración propia

- **Motivos para renunciar**

En cuanto a los motivos para renunciar a una empresa, los encuestados coinciden en que el primer motivo para renunciar a una organización es el clima laboral desagradable, lo cual muestra la gran importancia que tiene este motivo para los alumnos encuestados. Este resultado se alinea con el principal atributo que consideran importante en un centro de labores, el cual es el clima laboral. Este es un factor principal que les atrae en forma general de una empresa y es la vez un motivo fuerte para renunciar a ella. Asimismo, un segundo motivo es el no brindar flexibilidad de horarios (17%) y el hecho de no brindar oportunidades de desarrollo de línea de carrera (17%).

Figura 42: Motivos principales para renunciar a una empresa - Practicantes potenciales



Fuente: Elaboración propia

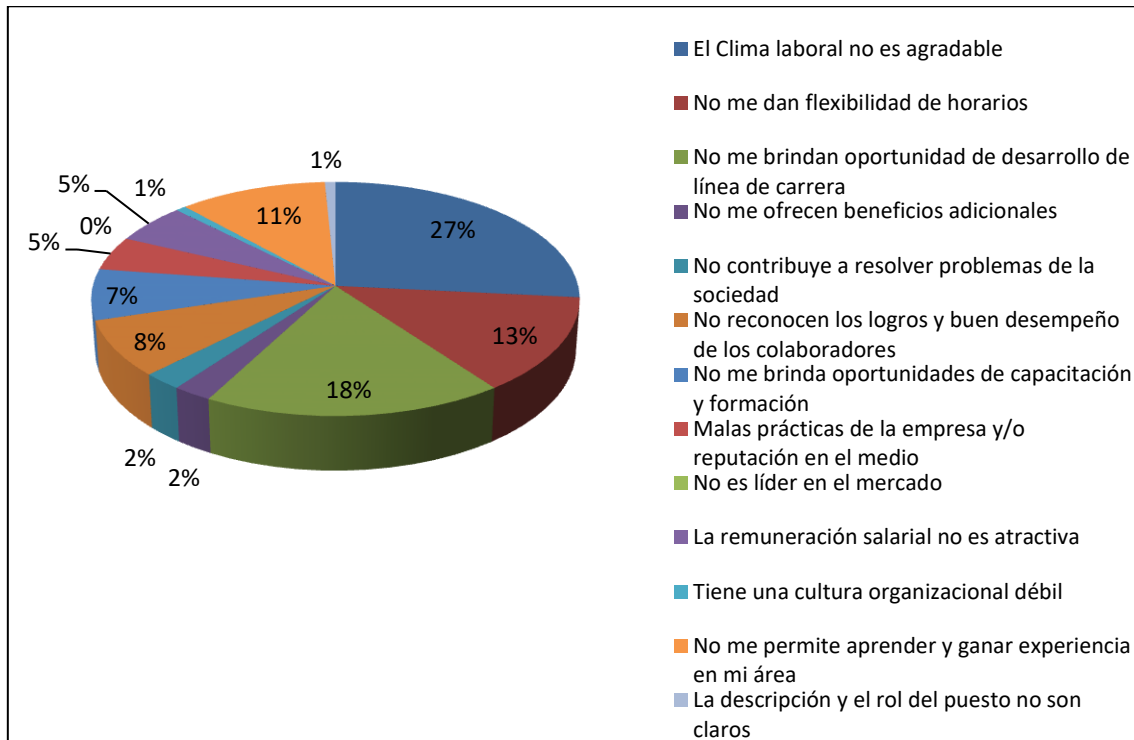
➤ **Motivos para renunciar y carreras**

- **Gestión y Alta Dirección**

En cuanto a los alumnos encuestados de la facultad de Gestión y Alta Dirección, ellos coinciden en que la primera razón para renunciar sería por el clima laboral desagradable y como un segundo el hecho de que no se les brinde oportunidad de desarrollo de línea de carrera. Este resultado es similar al de la figura anterior debido

a que tanto en el análisis conjunto de las seis carreras como en el caso específico de los encuestados de Gestión, el clima laboral es el motivo principal para renunciar.

Figura 43: Motivos principales para renunciar a una empresa - Alumnos de Gestión y Alta Dirección

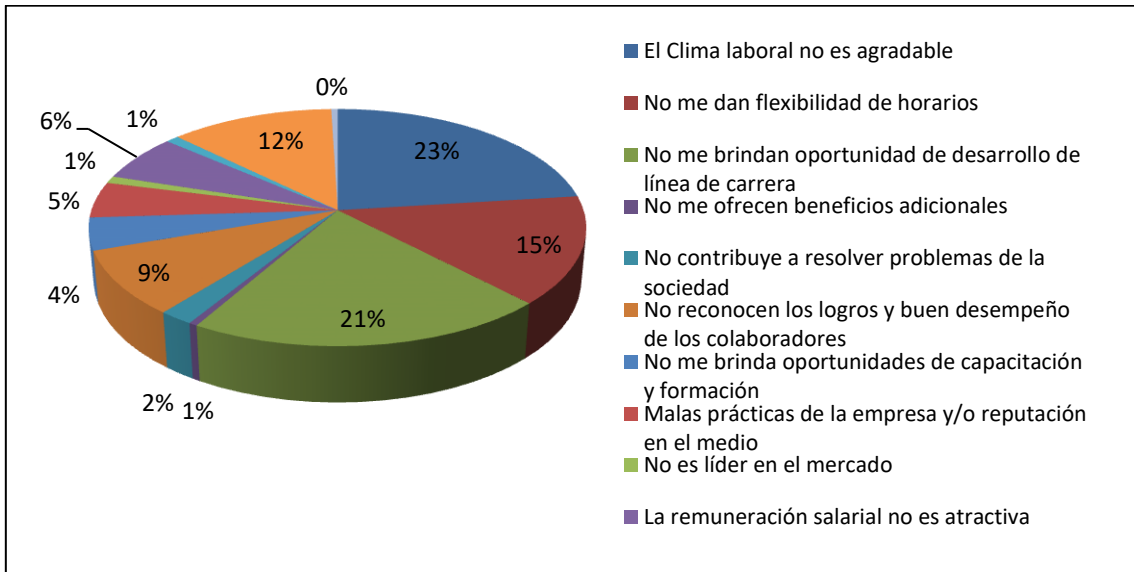


Fuente: Elaboración propia

- **Ingeniería Industrial**

En cuanto a los alumnos encuestados de Ingeniería Industrial, los dos principales motivos para renunciar a una empresa son en primer lugar un clima laboral desagradable, y en segundo lugar el hecho de no brindarles una oportunidad de desarrollo de línea de carrera.

Figura 44: Motivos principales para renunciar a una empresa - Alumnos de Ingeniería Industrial

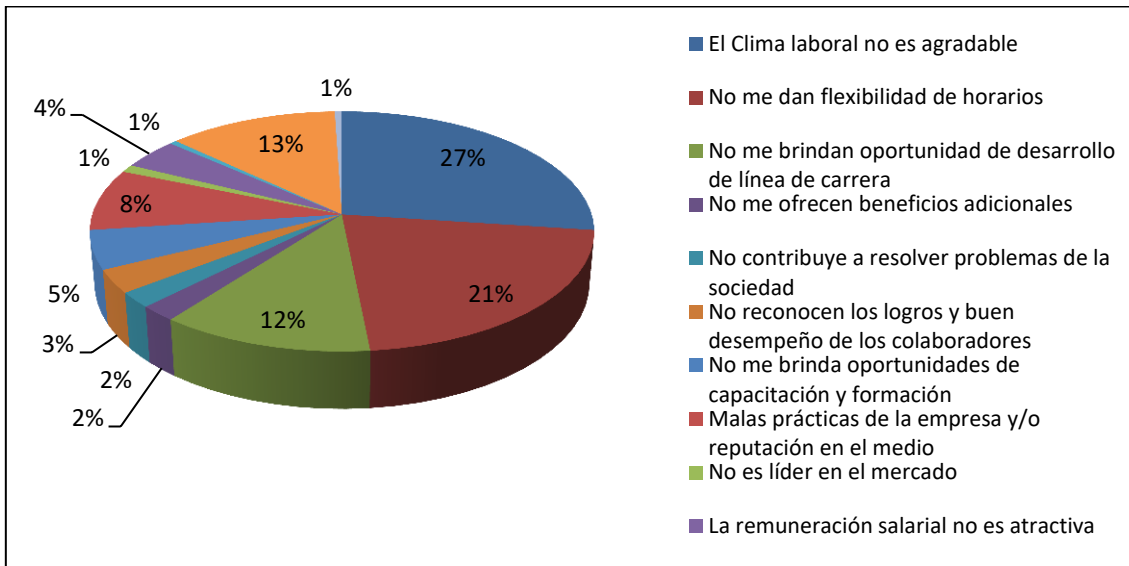


Fuente: Elaboración propia

- **Derecho**

Se puede apreciar que al igual que los encuestados de las facultades anteriormente analizadas, los encuestados de Derecho coinciden en la principal razón para renunciar sería por el clima laboral desagradable y como un segundo motivo, se encuentra el hecho de que no se les brinde flexibilidad de horarios. Cabe mencionar que a diferencia de las carreras anteriormente analizadas, para los encuestados de la facultad de Derecho, la falta de flexibilidad de horarios sería un importante motivo para renunciar a una empresa.

Figura 45: Motivos principales para renunciar a una empresa - Alumnos de Derecho

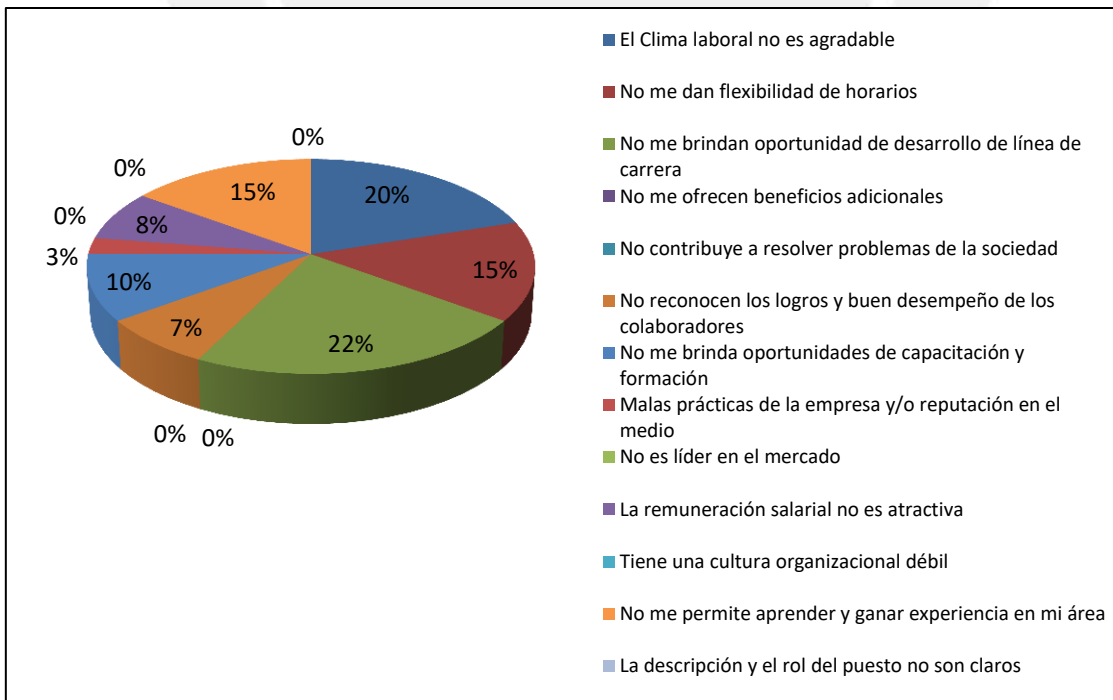


Fuente: Elaboración propia

- **Contabilidad**

En el caso de los alumnos encuestados de la facultad de Contabilidad, el 20% coincide en que el hecho de que no se les brinde oportunidades de desarrollo de línea de carrera es un motivo importante para renunciar a una empresa. Asimismo, el clima laboral desagradable sería un motivo importante para no continuar practicando en una organización.

Figura 46: Motivos principales para renunciar a una empresa - Alumnos de Contabilidad

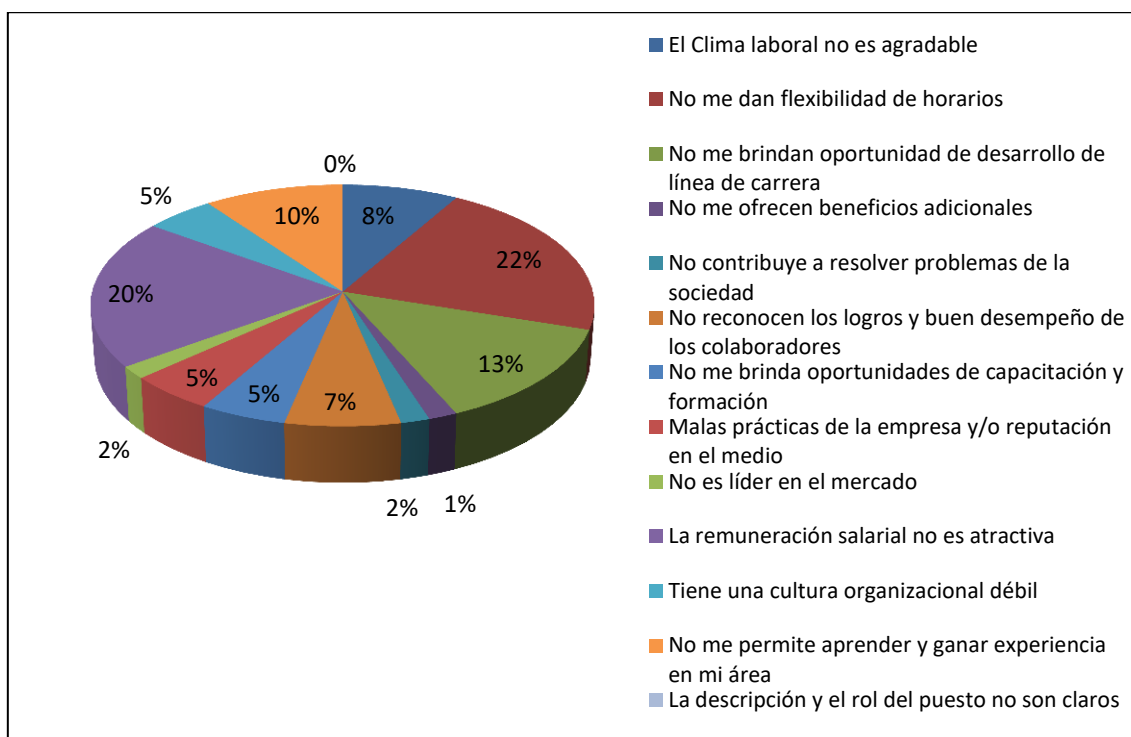


Fuente: Elaboración propia

- **Ingeniería Informática**

En el caso de los encuestados de la facultad de Ingeniería Informática hay una diferencia en comparación a las anteriores carreras analizadas, pues para esta facultad, el principal motivo para renunciar a una empresa es por la falta de flexibilidad de horarios y en segundo lugar por una remuneración salarial no atractiva.

Figura 47: Motivos principales para renunciar a una empresa - Alumnos de Ingeniería Informática

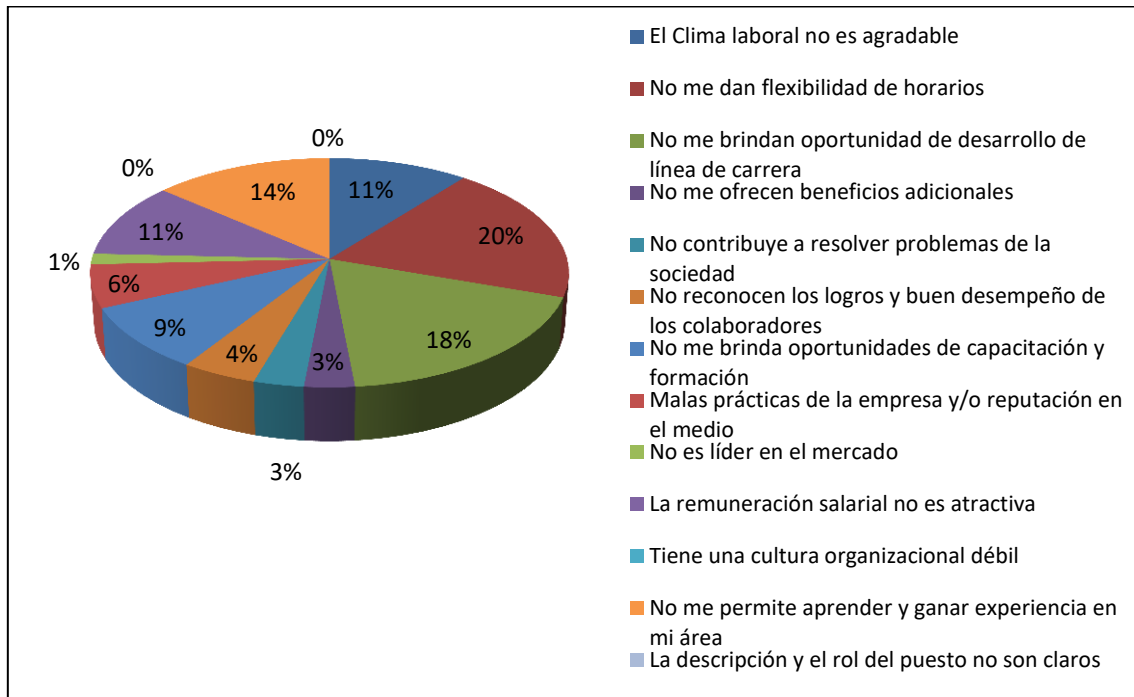


Fuente: Elaboración propia

- **Economía**

Según los alumnos encuestados de Economía, los dos principales motivos para renunciar a una empresa son la falta de flexibilidad de horarios y el hecho de que no se les brinde oportunidad de desarrollo de línea de carrera. Se puede apreciar que al igual que la facultad de Ingeniería Informática, los alumnos encuestados de Economía consideran la falta de flexibilidad de horarios el motivo principal para renunciar a una empresa.

Figura 48: Motivos principales para renunciar a una empresa - Alumnos de Economía

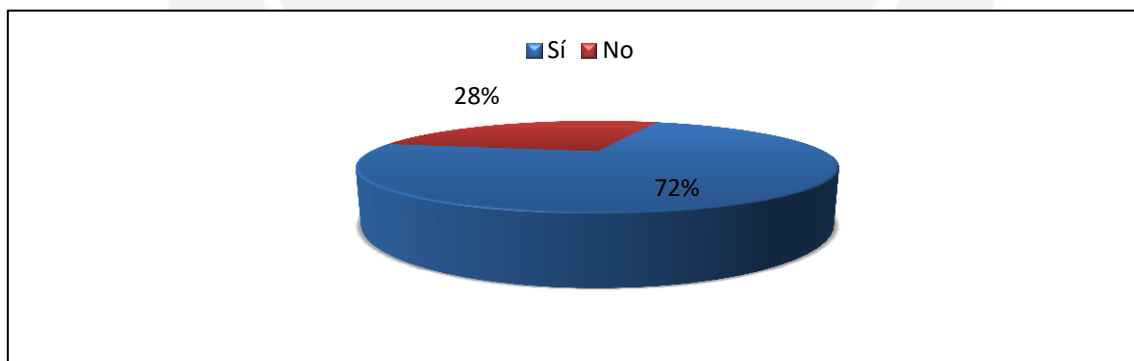


Fuente: Elaboración propia

➤ **Interés en el sector**

Respecto al interés de los alumnos encuestados, poco más del 70% de ellos afirma estar interesado en practicar en el sector bancario.

Figura 49: Interés en el sector bancario – Practicantes Potenciales

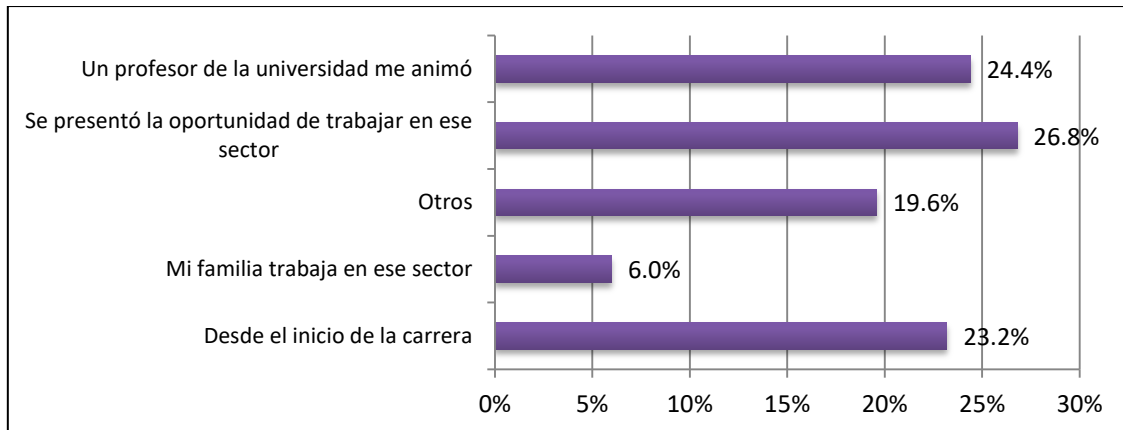


Fuente: Elaboración propia

➤ **Momento en que surgió el interés**

Respecto a cuándo surgió el interés en el sector bancario, más de la cuarta parte de los encuestados a los cuales les interesa este sector coinciden en que se presentó la oportunidad de trabajar en este sector y es por ello que se encuentran interesados en él.

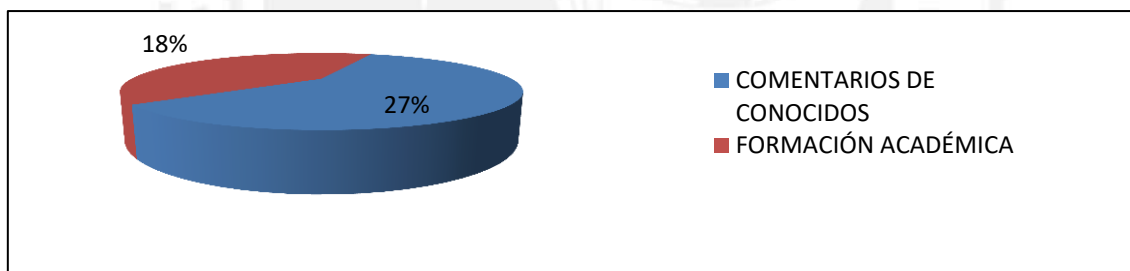
Figura 50: Momento en que surgió el interés en el sector bancario - Practicantes potenciales



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, si bien la respuesta “otros” no es una de las principales, cabe resaltar que aproximadamente el 20% de los practicantes potenciales encuestados coincide en a partir de los comentarios de conocidos (27%) y la formación académica (18%) surge su interés en laborar en el sector bancario, tal como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 51: Otras respuestas resaltantes sobre el interés en el sector bancario - Practicantes

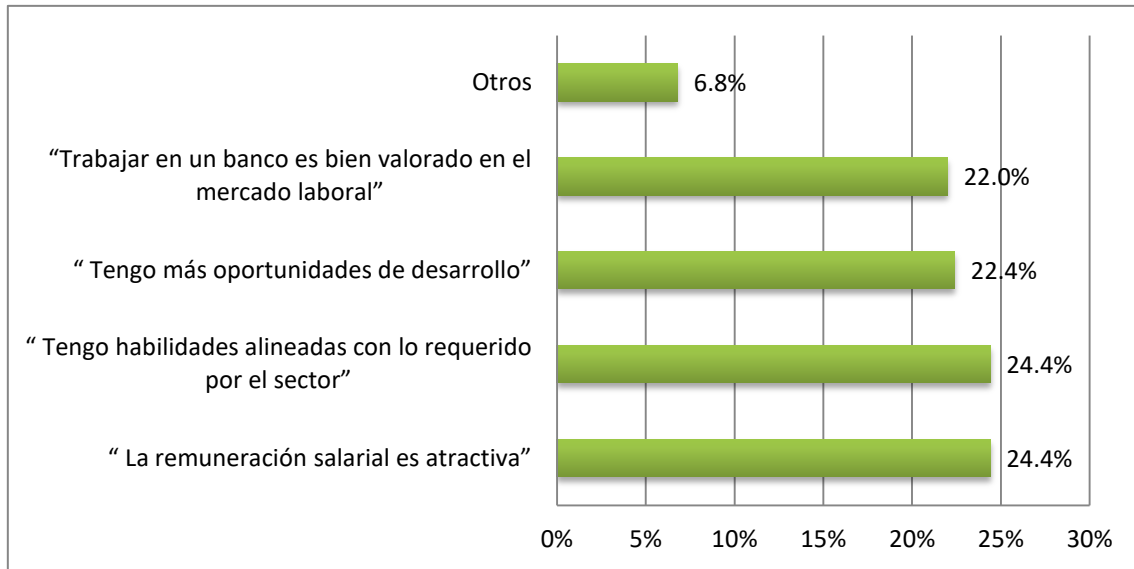


Fuente: Elaboración propia

➤ **Motivo de interés en el sector bancario**

Respecto a la razón por la cual los encuestados están interesados en laborar en el sector bancario, ellos coinciden en que la remuneración salarial atractiva (24.4%) y tener habilidades alineadas con lo requerido por el sector (24.4%) son motivos principales para estar interesados en laborar en aquel sector.

Figura 52: Motivo de interés en el sector bancario - Practicantes potenciales

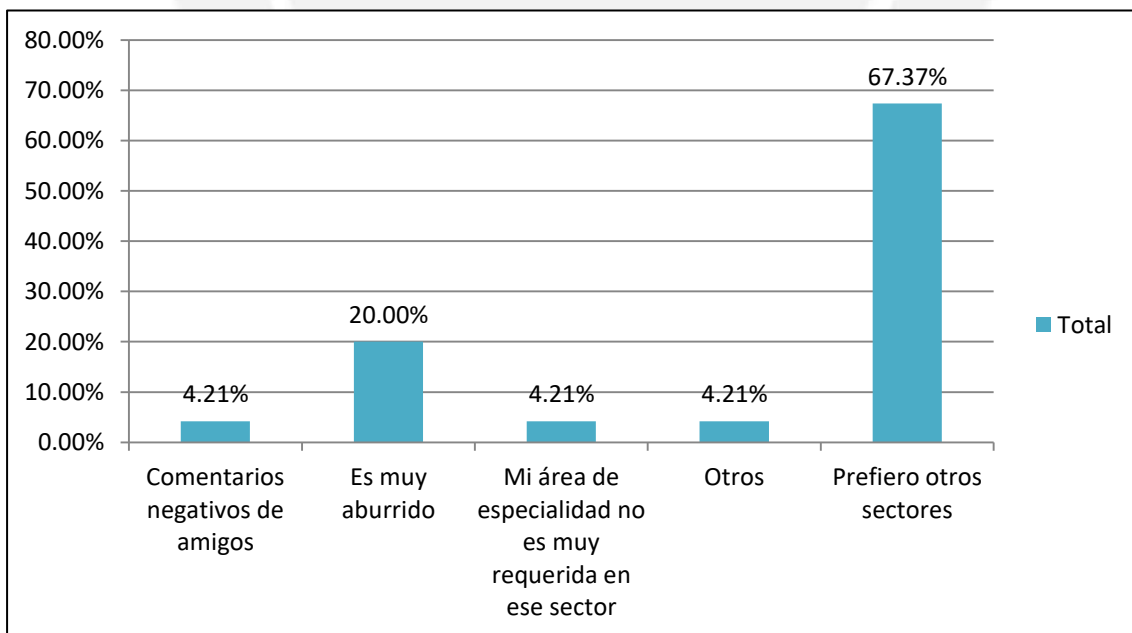


Fuente: Elaboración propia

➤ **Motivo de desinterés en el sector bancario**

Respecto a los encuestados que no tienen interés en laborar en el sector bancario, la razón por la cual ellos muestran un desinterés en laborar en este sector es que desean practicar en otros sectores, más del 60% coincide en ello. Esto podría relacionarse con los principales sectores donde practicaron, practican o quisieran practicar los estudiantes encuestados, los cuales se mencionaron anteriormente.

Figura 53: Motivo de desinterés en el sector bancario - Practicantes potenciales

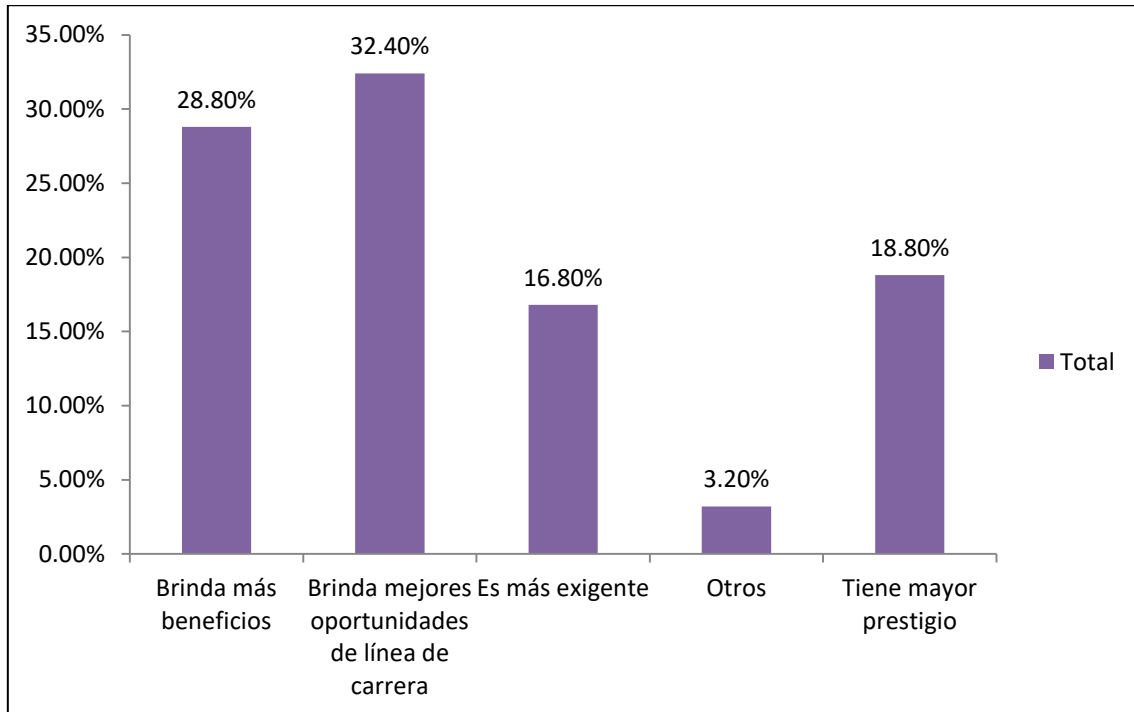


Fuente: Elaboración propia

➤ **Diferenciación del sector bancario para interesados en él.**

En cuanto a la diferenciación del sector bancario respecto a otros, los encuestados interesados en él coinciden en que el sector bancario brinda mejores oportunidades de línea de carrera en comparación a otros sectores en los cuales podrían trabajar, más de 30% de los encuestados están de acuerdo en ello.

Figura 54: Principal diferencia en el sector bancario - Practicantes potenciales interesados en el sector bancario

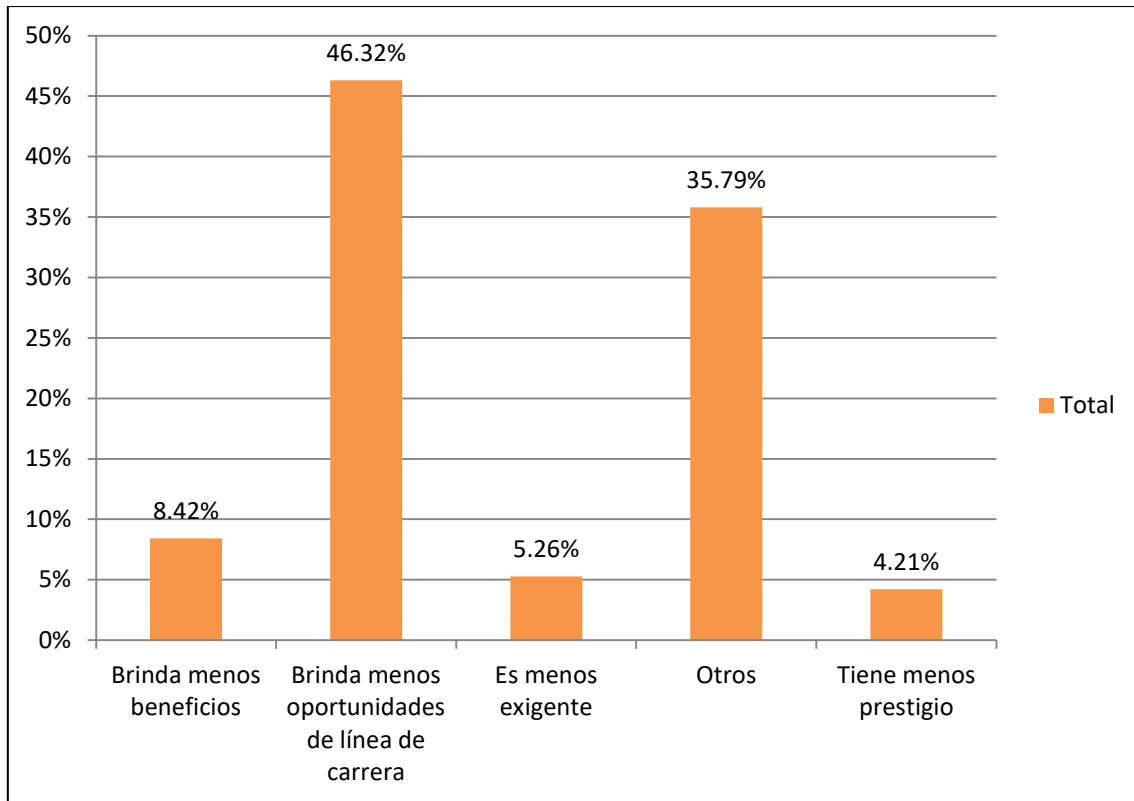


Fuente: Elaboración propia

➤ **Diferenciación del sector bancario para los desinteresados en él.**

En cuanto a los encuestados desinteresados en el sector bancario, estos coinciden en que el sector bancario brinda menos oportunidades en comparación a otros sectores en los cuales podrían laborar, más de 46% de los encuestados están de acuerdo en ello, lo cual muestra que independientemente del sector que elijan los encuestados, la diferencia que identifican entre el sector bancario y los otros sectores está relacionada al atributo funcional de las oportunidades de línea de carrera.

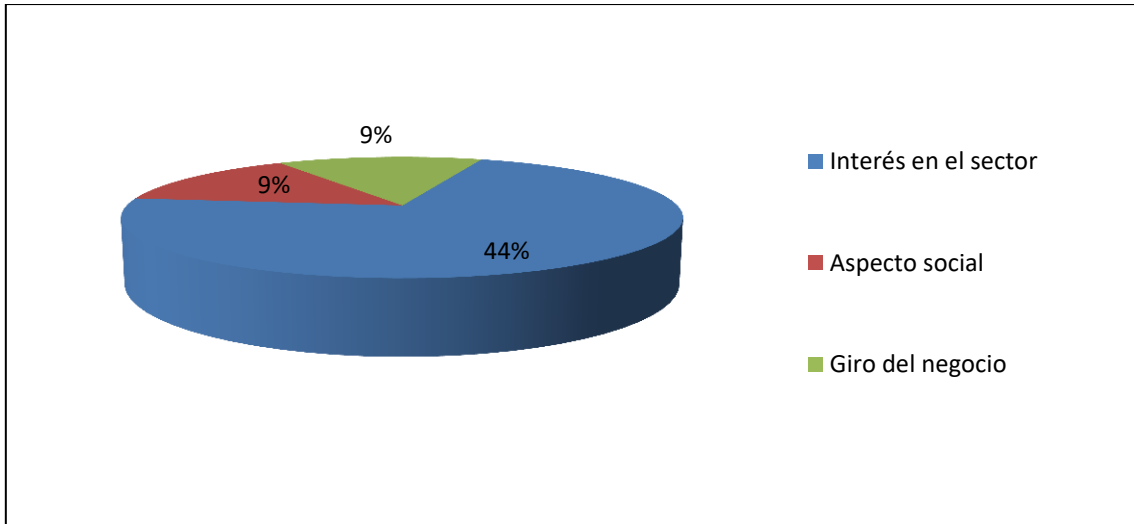
Figura 55: Principal diferencia en el sector bancario - Practicantes potenciales desinteresados en el sector bancario



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al 35.79% de los encuestados desinteresados en el sector bancario, que consideran diferentes opciones en la explicación de la diferencia entre dicho sector y los demás, la principal diferencia que notan entre el sector bancario y otros sectores es el interés en el sector; es decir, no les gusta o no les interesa laborar en el mencionado sector. Asimismo, del porcentaje mencionado en el gráfico anterior (35.79%), el 9% considera que el aspecto social no se refleja en el sector bancario y es por ello su desinterés, por último, el otro 9% considera que el giro del negocio es lo que diferencia al sector bancario de otros.

Figura 56: Otras respuestas resaltantes sobre principal diferencia del sector bancario - Practicantes potenciales

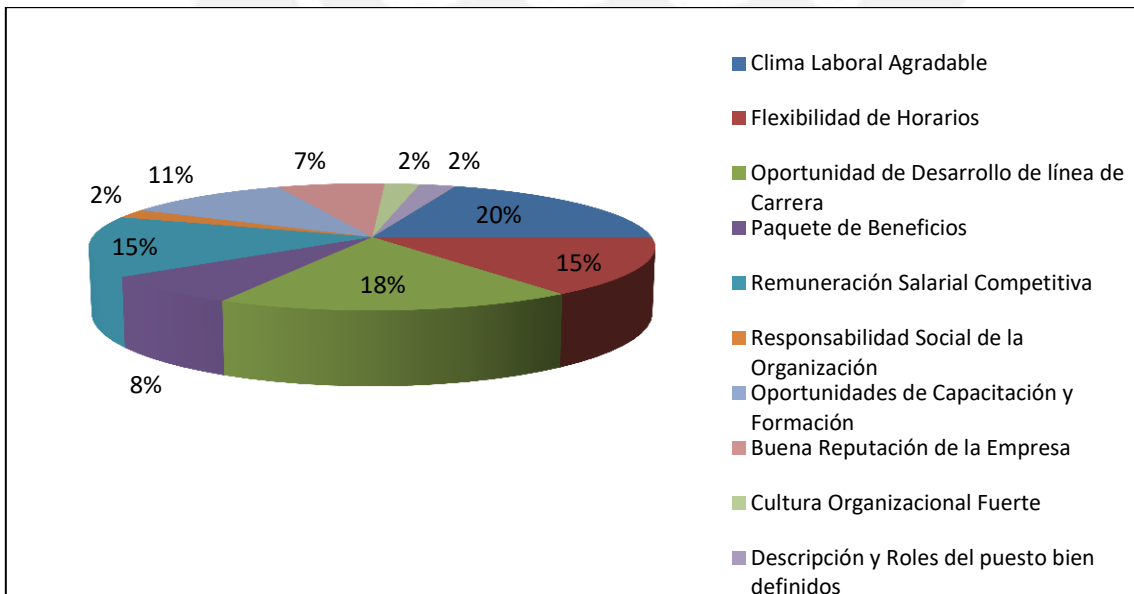


Fuente: Elaboración propia

- **Expectativas laborales sobre atributos de ABD**

Respecto a los atributos que esperan encontrar como practicantes en la empresa ABD, el 20% de encuestados coincide en que el principal atributo que espera encontrar en la empresa ABD es el clima laboral agradable. Como segunda prioridad el 18% espera encontrar en ABD el atributo oportunidad de desarrollo de línea de carrera; el tercer atributo que esperan encontrar es la flexibilidad de horarios y la remuneración salarial competitiva.

Figura 57: Expectativas laborales sobre la empresa ABD - Practicantes potenciales



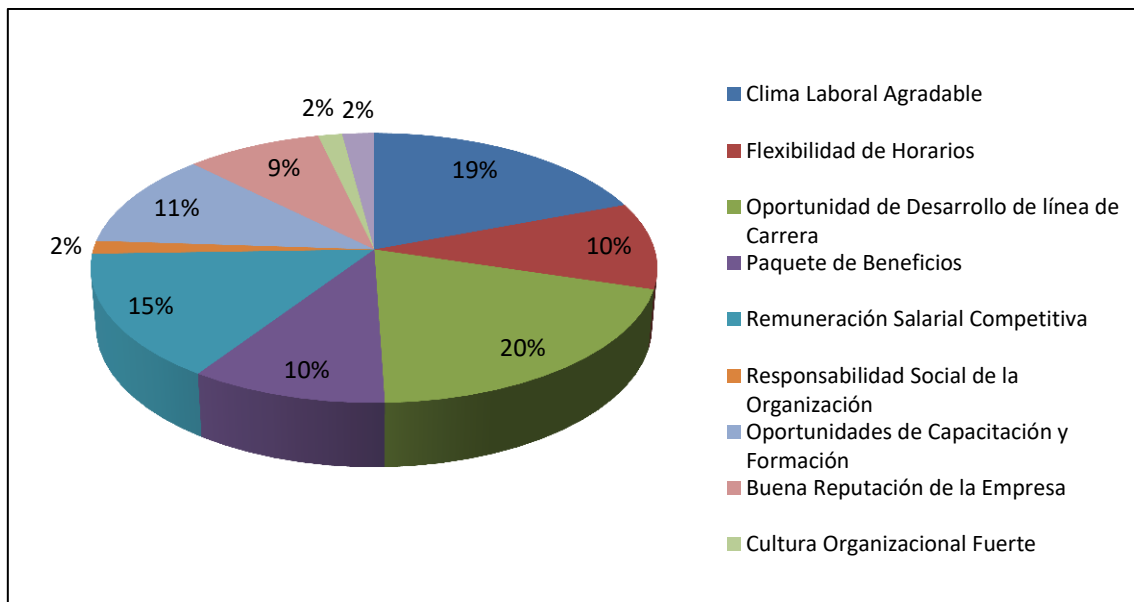
Fuente: Elaboración propia

➤ **Expectativas laborales sobre atributos de ABD y carreras**

● **Gestión y Alta Dirección**

Respecto a los atributos que los 64 alumnos encuestados de la carrera de Gestión esperan encontrar en ABD, se observa como primera prioridad a la oportunidad de desarrollo de línea de carrera, como segunda prioridad señalan el clima laboral agradable y como tercera prioridad se tiene a la remuneración salarial competitiva con un 15% de respuestas a favor.

Figura 58: Expectativas sobre la empresa ABD - Alumnos de Gestión

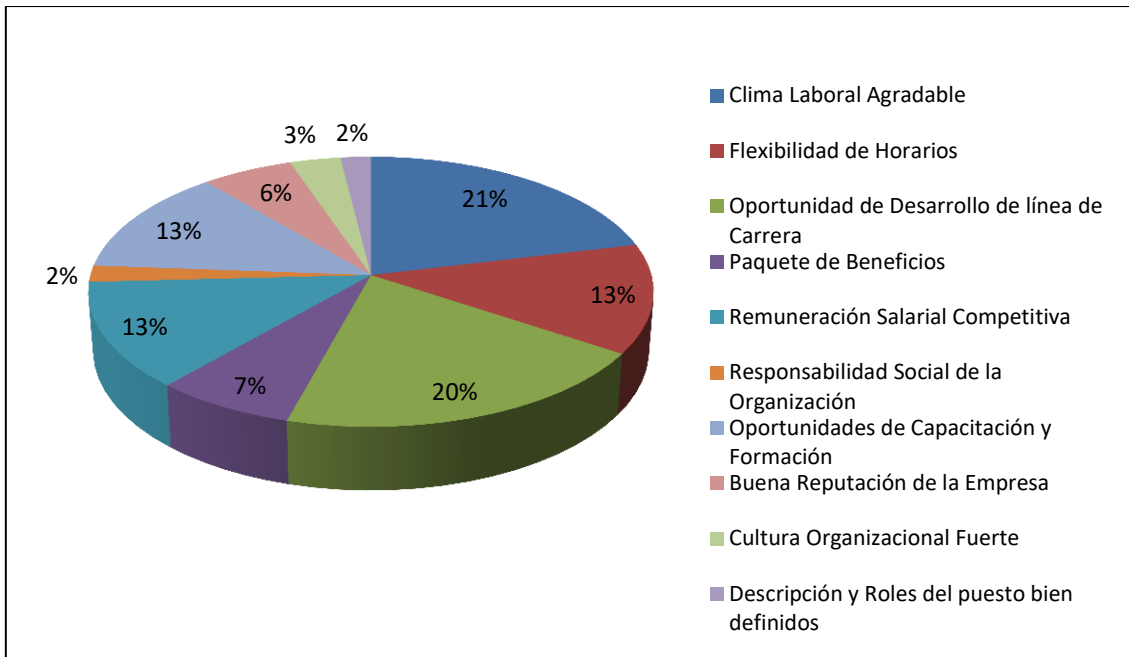


Fuente: Elaboración propia

● **Ingeniería Industrial**

Respecto a los 102 alumnos encuestados de la facultad de Ingeniería Industrial, ellos coinciden en que el clima laboral es el principal atributo que esperan encontrar en la empresa ABD, la segunda prioridad es la oportunidad de desarrollo de línea de carrera y el tercer atributo que esperan encontrar en ABD es flexibilidad de horarios, así como una remuneración salarial competitiva y oportunidades de capacitación, los tres atributos con 13% de respuestas a favor cada una. A diferencia del análisis conjunto de las seis carreras, para la mayoría de los encuestados de Ingeniería Industrial, las oportunidades de capacitación y formación son importantes en cuanto a las expectativas que tienen sobre lo ofrecido por la empresa ABD.

Figura 59: Expectativas laborales sobre la empresa ABD - Alumnos de Ingeniería Industrial

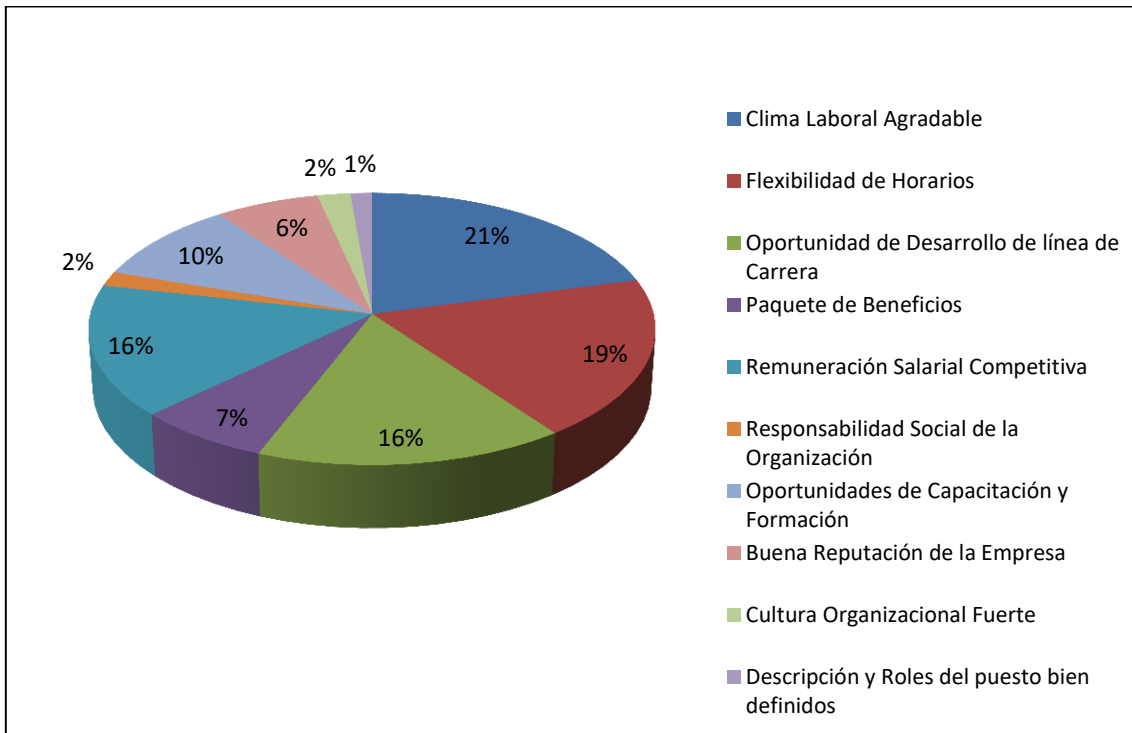


Fuente: Elaboración propia

- **Derecho**

Respecto a los encuestados de la facultad de Derecho, el principal atributo que esperan encontrar en la empresa ABD es el clima laboral agradable, el segundo atributo que esperan encontrar es la flexibilidad de horarios y el tercer atributo es la oportunidad de desarrollo de línea de carrera, en igual proporción que la remuneración salarial competitiva con un 16% de respuestas a favor. Se puede observar que al igual que los encuestados de la facultad de Ingeniería Industrial, los encuestados de Derecho esperarían encontrar flexibilidad de horarios en la empresa ABD.

Figura 60: Expectativas laborales sobre la empresa ABD - Alumnos de Derecho

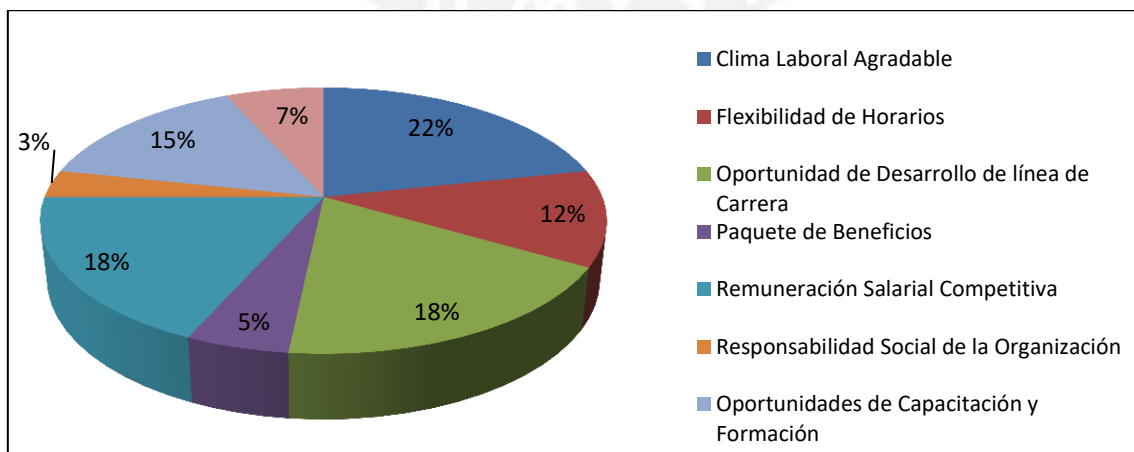


Fuente: Elaboración propia

- **Contabilidad**

En cuanto a los encuestados de la facultad de Contabilidad, el principal atributo que esperan encontrar en la empresa analizada es el clima laboral agradable. Un segundo atributo que esperan encontrar en la organización es la oportunidad de desarrollo de línea de carrera y la remuneración salarial competitiva, y el tercer atributo se refiere a las oportunidades de capacitación y formación. Cabe mencionar que los encuestados de Contabilidad, al igual que los encuestados de Gestión consideran que pueden encontrar una remuneración salarial competitiva en la empresa ABD.

Figura 61: Expectativas laborales sobre la empresa ABD - Alumnos de Contabilidad

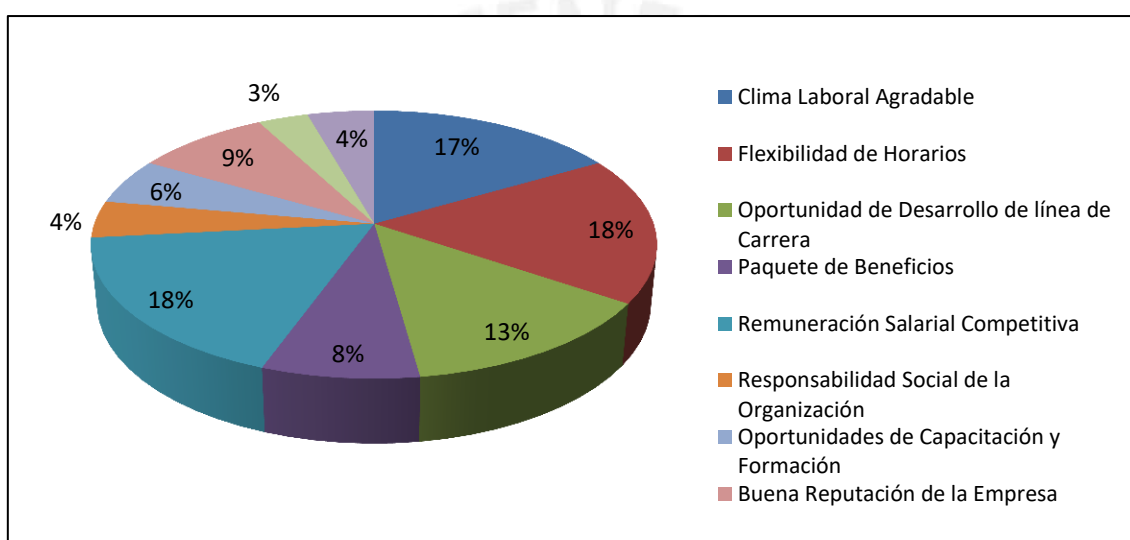


Fuente: Elaboración propia

- **Ingeniería Informática**

Los alumnos encuestados de Ingeniería Informática coinciden en que el principal atributo que esperan encontrar en la empresa estudiada es la flexibilidad de horarios y la remuneración salarial competitiva con 18% de respuestas a favor cada una. El segundo atributo esperado es el clima laboral agradable y el tercer atributo esperado es la oportunidad de desarrollo de línea de carrera. Se aprecia nuevamente que la remuneración salarial competitiva es considerada un atributo principal que se espera encontrar en ABD.

Figura 62: Expectativas laborales sobre la empresa ABD - Alumnos de Ingeniería Informática

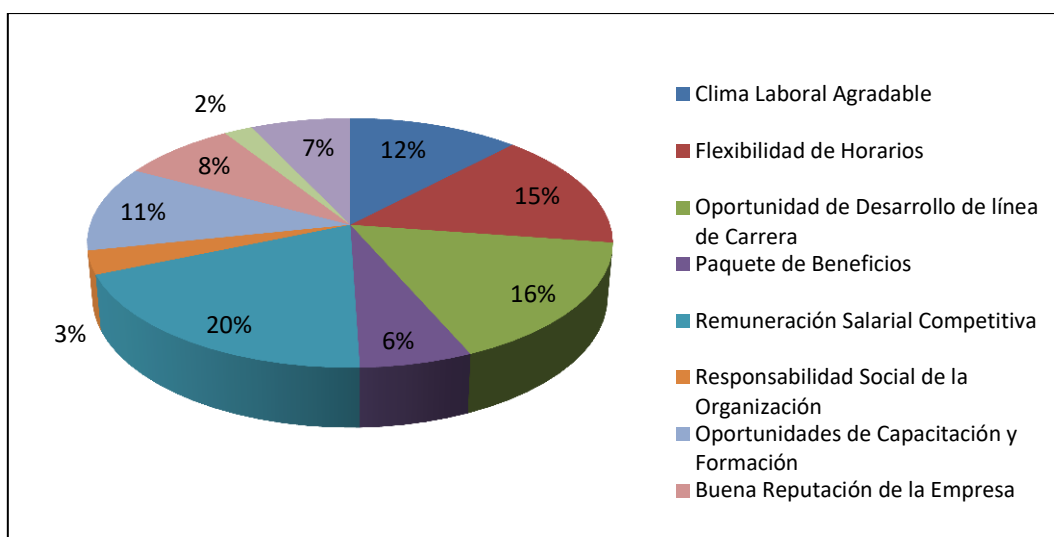


Fuente: Elaboración propia

- **Economía**

Los alumnos encuestados de Economía coinciden en que la remuneración salarial competitiva es el atributo principal que esperan encontrar en la empresa ABD. El segundo atributo que esperan encontrar los encuestados de Economía es la oportunidad de desarrollo de línea de carrera y el tercer atributo es la flexibilidad de horarios. Cabe resaltar que al igual que los alumnos encuestados de Ingeniería Informática, los encuestados de economía consideran la remuneración salarial competitiva el primer atributo que esperan encontrar en la empresa ABD.

Figura 63: Expectativas laborales sobre la empresa ABD - Alumnos de Economía



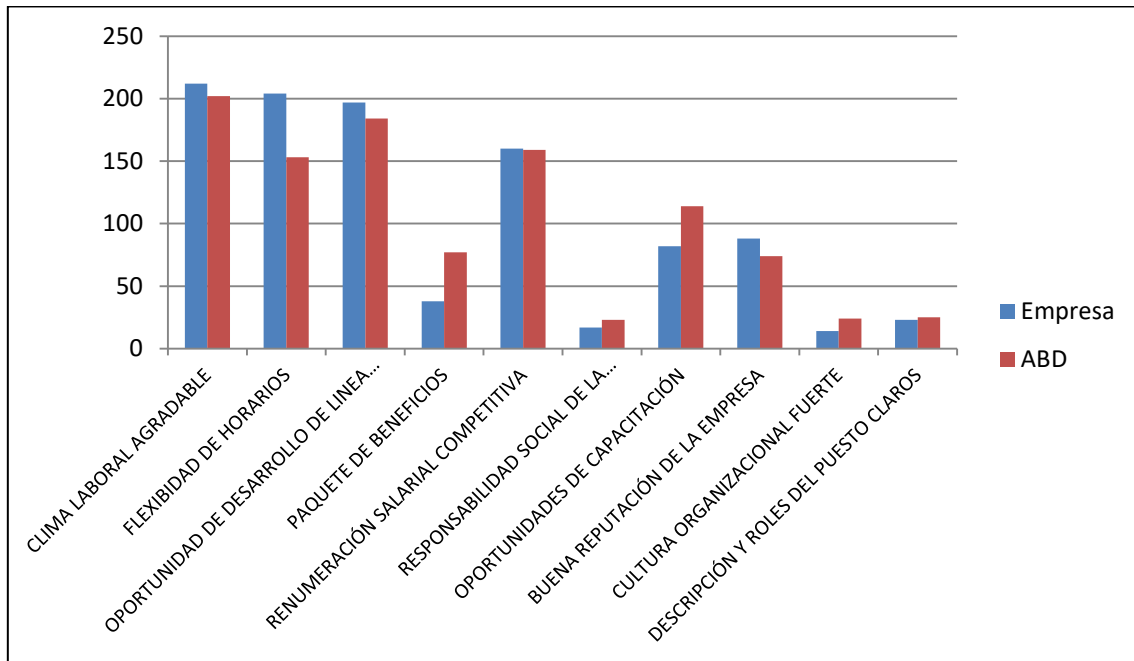
Fuente: Elaboración propia

➤ **Atributos atractivos de un empleador vs expectativas laborales sobre atributos de ABD**

Como se puede observar en la siguiente figura, respecto a la prioridad número 1, se puede decir que tanto para el caso de laborar en una empresa en general, el clima laboral es considerado muy importante como atractivo de un empleador, así como lo es para el caso específico de las expectativas que se tienen sobre la empresa ABD. En cuanto al segundo atributo tanto el caso de una empresa en general como lo que se esperaría encontrar en ABD, la oportunidad de desarrollo de línea de carrera es considerada importante para la mayoría de los encuestados. Por último, la tercera prioridad se refiere en ambos casos a la remuneración salarial competitiva, por lo cual este atributo es muy relevante para los encuestados tanto en forma general de cualquier empresa como en el caso específico de ABD. Cabe resaltar que si bien, según los encuestados de las seis carreras, la flexibilidad de horarios es el principal atractivo de una empresa empleadora en general junto con el clima laboral, para el caso de la empresa ABD, este atributo es el tercero en prioridad.

Entonces, se puede decir que tanto los atributos que hacen atractiva a una empresa como centro de labores como aquellos que se espera encontrar en la empresa ABD, forman parte de los beneficios funcionales (oportunidad de desarrollo de línea de carrera y flexibilidad de horarios), económicos (remuneración salarial) y los beneficios psicológicos (clima laboral), resaltando en ambos casos el beneficio psicológico como el principal, específicamente, el clima laboral.

Figura 64: Expectativas laborales sobre la empresa ABD – Practicantes potenciales

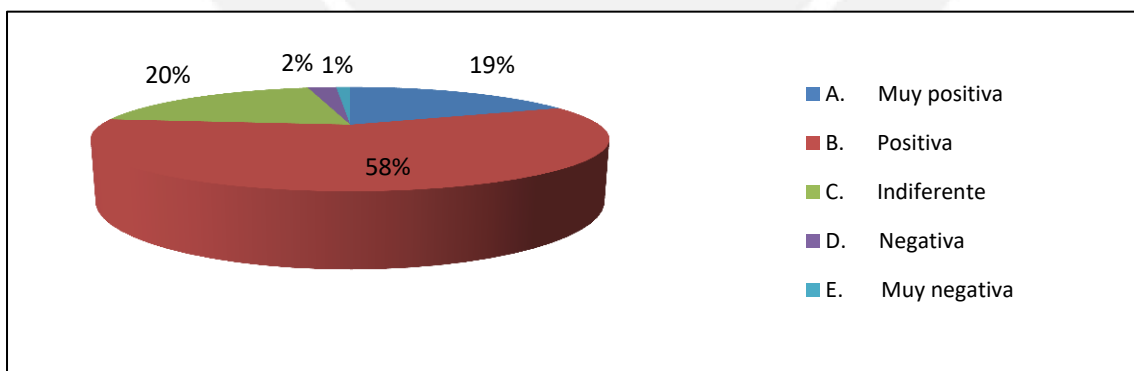


Fuente: Elaboración propia

- **Percepción de ABD**

Respecto a la de la totalidad de alumnos encuestados, más del 70% coincide en que tiene una impresión general positiva sobre la empresa ABD, dentro de ello aproximadamente el 20% considera una impresión general muy positiva de la empresa ABD como centro de labores. Asimismo, solo un 3% de los encuestados tiene una impresión general negativa y muy negativa sobre la mencionada empresa.

Figura 65: Percepción sobre la empresa ABD – Practicantes potenciales



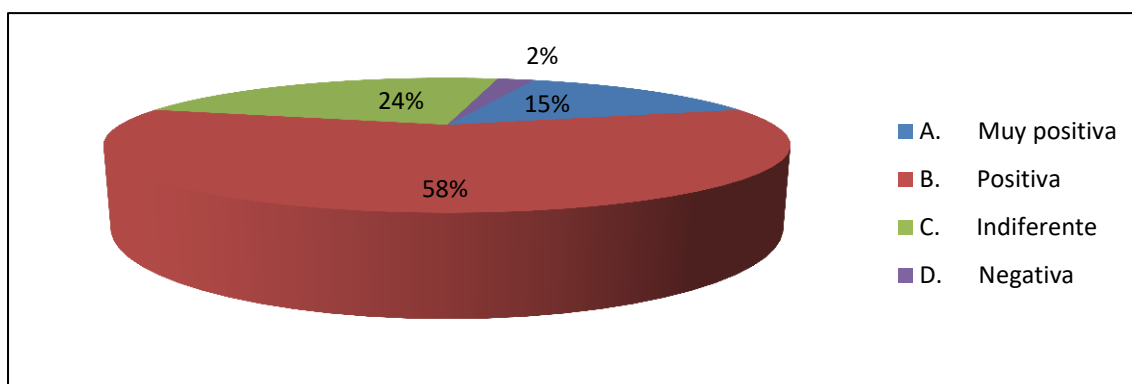
Fuente: Elaboración propia

➤ **Percepción de ABD y ciclos de estudio – 7mo y 8vo**

En cuanto a los alumnos de entre 7mo y 8vo ciclo, los cuales cursan el segundo año de la carrera, el 58% de los encuestados coincide en que se tiene una impresión general positiva sobre la empresa ABD como centro de labores. Solo el 15% de los

encuestados tiene una impresión general muy positiva sobre esta empresa empleadora. Cabe mencionar que ninguno de los alumnos encuestados de los ciclos mencionados tiene una impresión general muy negativa sobre la organización estudiada.

Figura 66: Percepción de ABD según ciclo de estudios 7mo y 8vo - Practicantes potenciales

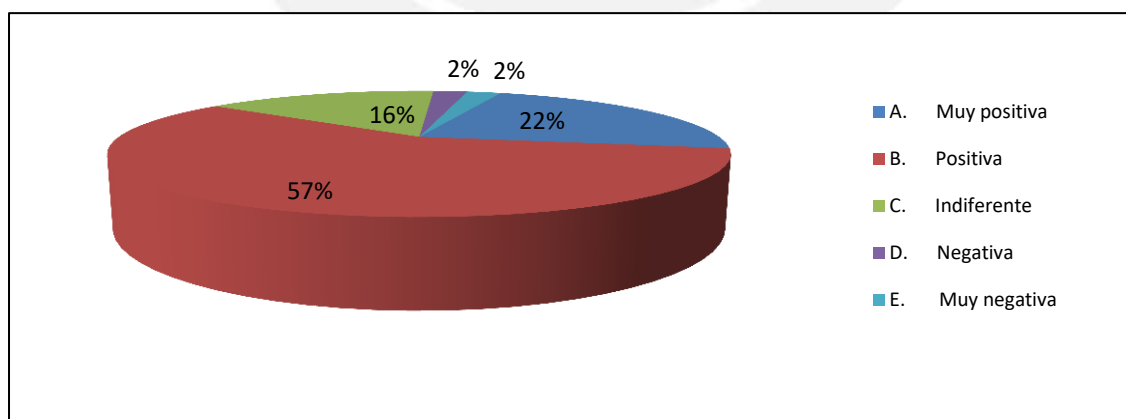


Fuente: Elaboración propia

➤ **Percepción de ABD y ciclos de estudio – 9no a 12vo**

En cuanto a los alumnos de entre 9no y 12vo ciclo, los cuales cursan el último año de la carrera teniendo en cuenta que para el caso de la facultad de Derecho ellos tiene 6 años de carrera, el 57% de los encuestados coincide en que se tiene una impresión general positiva sobre la empresa ABD como centro de labores. Más del 20% de los encuestados tiene una impresión general muy positiva sobre esta empresa empleadora. Cabe mencionar que solo el 2% de los alumnos encuestados de los ciclos mencionados tiene una impresión general muy negativa sobre la organización estudiada.

Figura 67: Percepción de ABD según ciclo de estudios de 9no a 12vo - Practicantes potenciales



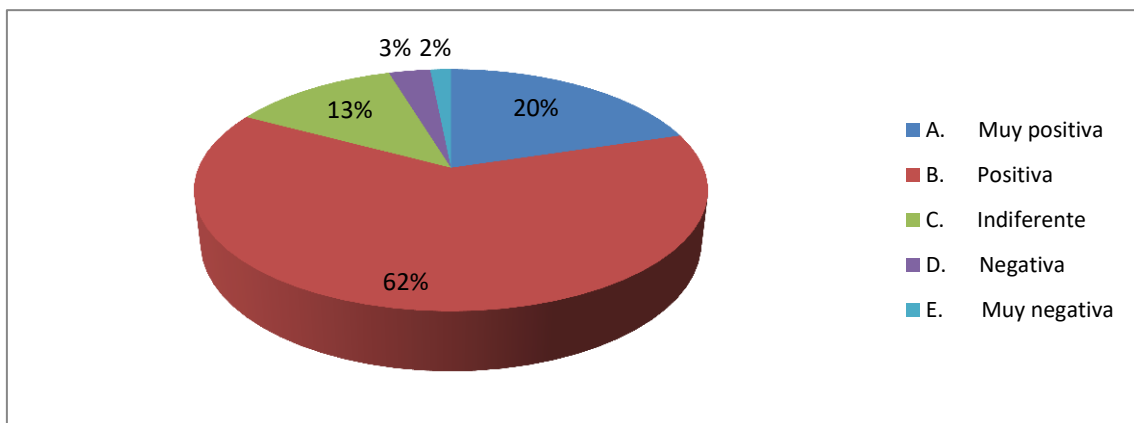
Fuente: Elaboración propia

➤ **Percepción de ABD y carreras**

● **Gestión y Alta Dirección**

Respecto a la impresión general que los encuestados de la facultad de Gestión y Alta Dirección tienen sobre la empresa ABD, poco más del 60% de ellos coincide en que tienen una impresión general positiva de la empresa y el 20% concuerda en que se tiene una impresión general muy positiva de la empresa. Solo un 2% considera a la empresa con una impresión general muy negativa.

Figura 68: Percepción de ABD - Alumnos de Gestión y Alta Dirección

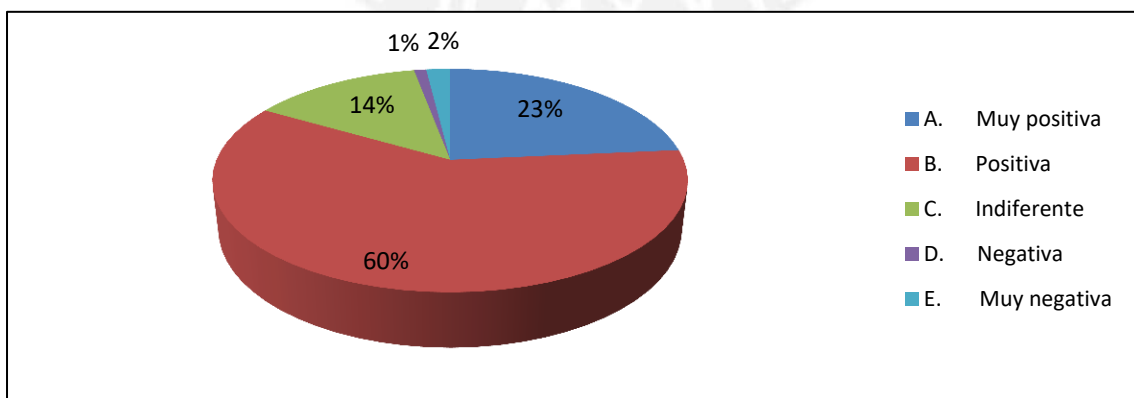


Fuente: Elaboración propia

● **Ingeniería Industrial**

Respecto a la impresión general que los encuestados de la facultad de Ingeniería Industrial tienen sobre la empresa ABD, el 60% de ellos coincide en que tiene una impresión general positiva de la empresa y poco más del 20% concuerda en que se tiene una impresión general muy positiva de la empresa. Solo un 2% considera a la organización con una impresión general muy negativa.

Figura 69: Percepción de ABD - Alumnos de Ingeniería Industrial

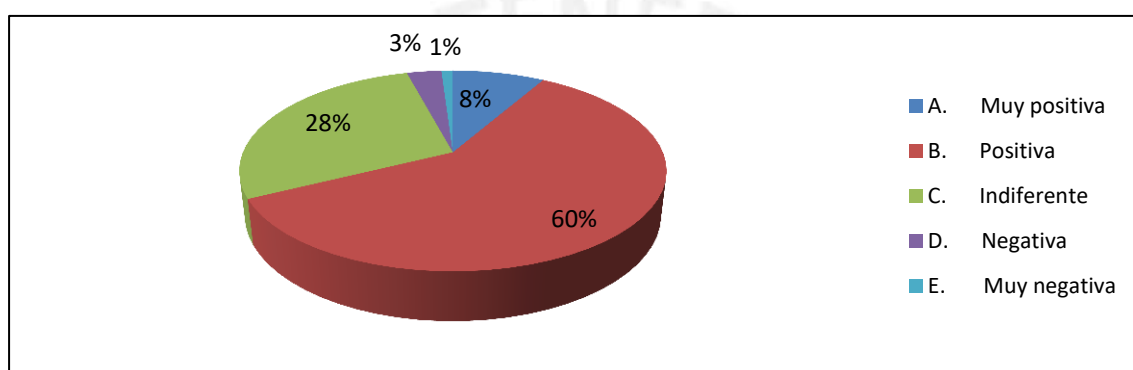


Fuente: Elaboración propia

- **Derecho**

Según los encuestados de la facultad de Derecho, el 60% tiene una impresión general positiva sobre la empresa ABD; sin embargo, solo el 8% concuerda en que se tiene una impresión general muy positiva de la empresa. Asimismo, solo el 1% considera a la empresa con una impresión general muy negativa. Cabe resaltar que a diferencia de los encuestados de Gestión y Alta Dirección y de Ingeniería Industrial, hay un menor porcentaje en los encuestados de Derecho que consideran una impresión general muy positiva de la empresa y hay una mayor proporción de alumnos que tienen una impresión general indiferente sobre la aquella empresa.

Figura 70: Percepción de ABD - Alumnos de Derecho

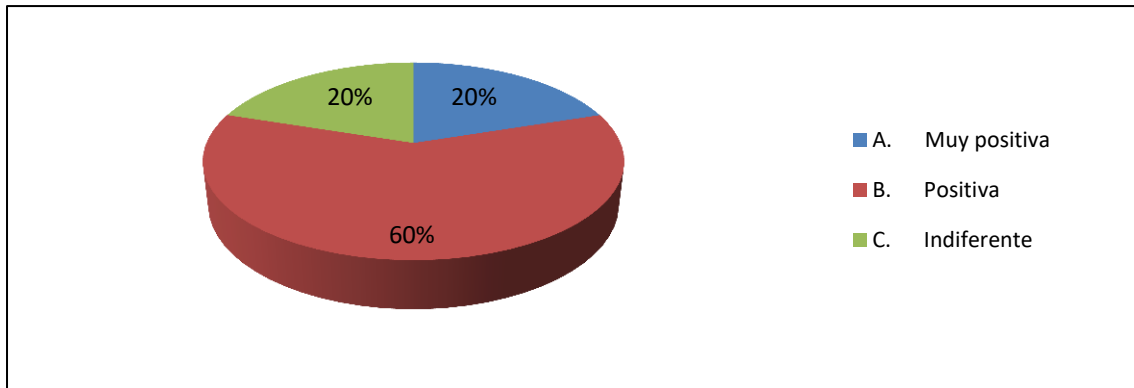


Fuente: Elaboración propia

- **Contabilidad**

En el caso de los encuestados de la facultad de Contabilidad, el 60% tiene una impresión general positiva sobre la empresa, existe una misma proporción de encuestados entre los que consideran una impresión general muy positiva y los que tienen una impresión general indiferente sobre la organización ABD. Cabe resaltar que a diferencia de las anteriores facultades analizadas, ninguno de estos tiene una impresión general negativa sobre la empresa ABD.

Figura 71: Percepción de ABD - Alumnos de Contabilidad

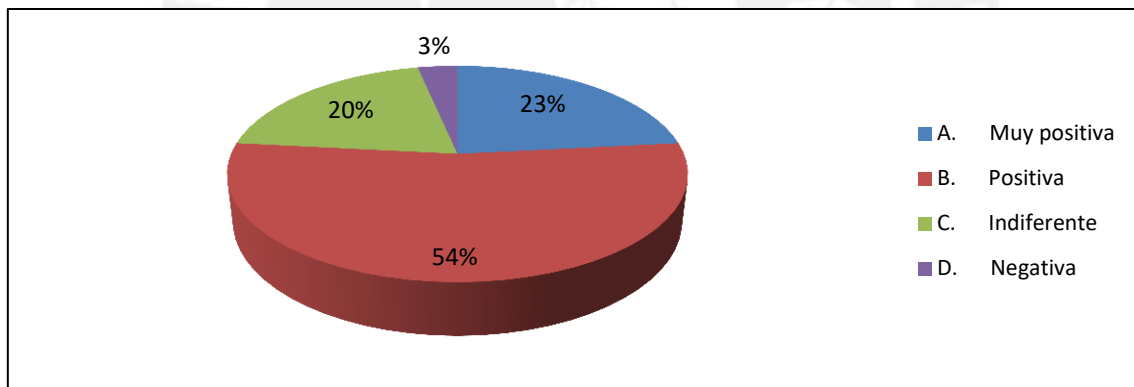


Fuente: Elaboración propia

- **Ingeniería Informática**

En el caso de los encuestados de la facultad de Ingeniería Informática, poco más del 50% de ellos tiene una impresión general positiva sobre la empresa. Asimismo, el 23% de los encuestados tiene una impresión general muy positiva sobre la misma. Cabe resaltar que ninguno de estos tiene una impresión general muy negativa sobre la organización ABD.

Figura 72: Percepción de ABD - Alumnos de Ingeniería Informática

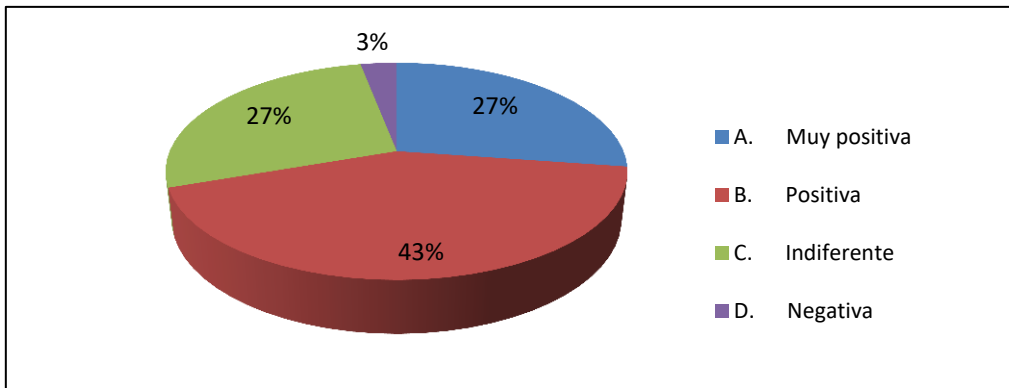


Fuente: Elaboración propia

- **Economía**

En cuanto a los encuestados de la facultad de Economía, poco más del 40% tiene una impresión general positiva sobre la empresa. Asimismo, más del 25% de los encuestados tiene una impresión general muy positiva sobre la empresa ABD. Cabe resaltar que al igual que los encuestados de Contabilidad e Ingeniería Informática, ninguno de los encuestados de Economía tiene una impresión general muy negativa sobre la empresa ABD.

Figura 73: Percepción de ABD - Alumnos de Economía

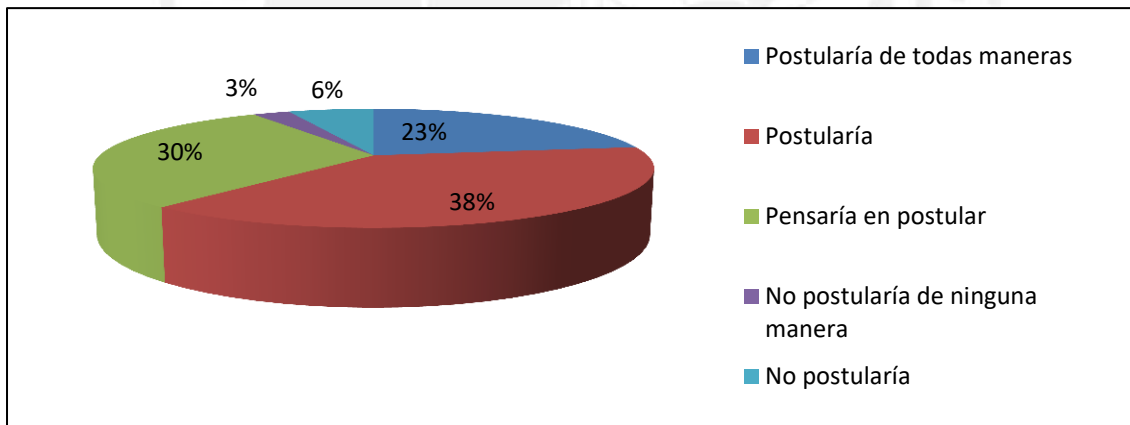


Fuente: Elaboración propia

- **Interés en la empresa ABD**

En cuanto al interés que tienen los practicantes potenciales en la empresa ABD, poco más del 60% de los encuestados coincide en que sí postularía a la empresa, dentro de ello más del 20% de los encuestados concuerda en que postularía de todas maneras. Cabe mencionar que solo el 3% de ellos considera que no postularía de ninguna manera a la empresa ABD.

Figura 74: Interés en postular a la empresa ABD

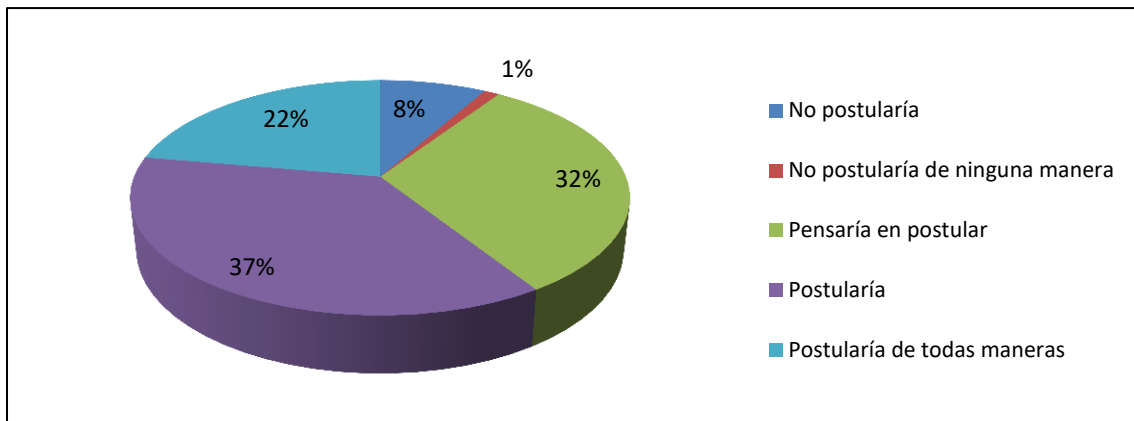


Fuente: Elaboración propia

- **Interés en la empresa y ciclos de estudio**

De los alumnos encuestados de 7mo y 8vo ciclo, cerca al 60% coincide en que postularía a la empresa ABD, dentro de ello solo el 22% considera que postularía de todas maneras a dicha empresa. Asimismo, solo el 1% de los encuestados de dichos ciclos no postularía de ninguna manera a la mencionada organización.

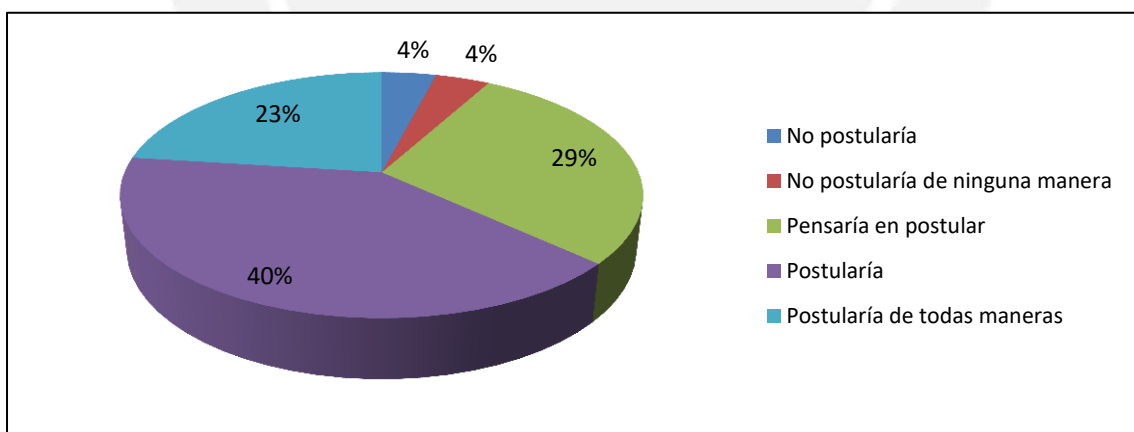
Figura 75: Interés en postular a la empresa ABD según ciclos de estudio (7mo y 8vo)



Fuente: Elaboración propia

De los alumnos encuestados de 9no a 12vo ciclo, poco más del 60% coincide en que postularía a la empresa ABD, dentro de ello el 23% considera que postularía de todas maneras a dicha empresa. Solo el 4% de los encuestados de dichos ciclos no postularía de ninguna manera a la mencionada organización. Se puede observar que para el caso del análisis por ciclos de estudio, comparando aquellos que cursan el segundo año de carrera con los que cursan el último año de carrera no se encontraron diferencias resaltantes entre sus intereses de postular o no a la empresa ABD.

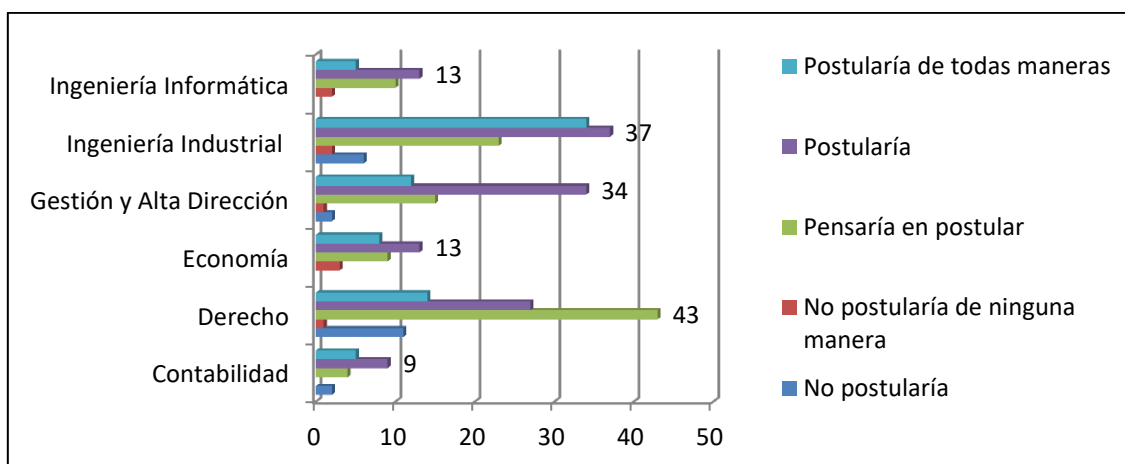
Figura 76: Interés en postular a la empresa ABD según ciclos de estudio (9no a 12vo)



Fuente: Elaboración propia

➤ Interés en la empresa ABD y carreras

Figura 77: Interés en postular a la empresa ABD según carreras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

- **Gestión y Alta Dirección:** Se puede observar en la anterior figura que los encuestados de la facultad de Gestión y Alta Dirección coinciden principalmente en que postularían a la empresa ABD. Asimismo, son muy pocos los alumnos de esta facultad que no postularían de ninguna manera a la empresa ABD.
- **Ingeniería Industrial:** La mayoría de los encuestados de Ingeniería Industrial, postularía a la empresa ABD. Asimismo, un gran porcentaje de ellos postularía de todas maneras a dicha empresa. Finalmente, un mínimo porcentaje de ellos coincide en que no postularía de ninguna manera a la respectiva organización.
- **Derecho:** En cuanto a los encuestados de Derecho, la mayoría coincide en que pensarían en postular a la empresa ABD. Asimismo, en comparación a la facultad de Gestión y Alta Dirección, hay una mayor cantidad de los encuestados de Derecho que no postularían a la empresa ABD.
- **Contabilidad:** En cuanto a los encuestados de Contabilidad, ninguno de ellos no postularía de ninguna manera de la empresa; es decir, de estos encuestados ninguno tiene una posición completamente negativa respecto a su posible postulación a la empresa ABD, de hecho la mayoría coincide en que simplemente postularía a la empresa.
- **Ingeniería Informática:** De acuerdo a los alumnos encuestados de la facultad de Ingeniería Informática, la mayoría de ellos coincide en que postularía a la empresa estudiada. Cabe resaltar que ninguno de ellos menciona que no postularía a la empresa.

- **Economía:** La mayoría de los encuestados de Economía coincide en que postularían a la empresa, al igual que los encuestados de Ingeniería Informática, ninguno de ellos considera que no postularía a la empresa.

2.2. Análisis de entrevistas

Se realizaron 22 entrevistas semi-estructuradas a jóvenes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú de las seis carreras señaladas anteriormente. Por temas de confidencialidad, los nombres de los participantes han sido codificados (Ver Anexo R). De las 16 preguntas realizadas se han extraído diez variables para el análisis de todo el cuestionario (Ver Anexo S). A continuación se presentan estas variables.

- **Medios de postulación**

En primer lugar, cabe mencionar que la mayoría de entrevistados ha tenido experiencia laboral previa en distintos sectores como Consultoría, Retail, Educativo, etc. Por ejemplo, uno de los entrevistados menciona lo siguiente: “Sí he practicado antes, pero por 3 meses, ahora sí estoy buscando otras prácticas pre, en consultoría orientada a la micro y pequeña empresa.” (E3, comunicación personal, 20 de Julio, 2017).

En cuanto a los medios de postulación, la mayoría de entrevistados señaló que los principales medios a utilizar al momento de postular a una organización son la Bolsa de Trabajo de la PUCP, las bolsas de trabajo externas como Bumeran y Aptitus y las redes sociales, específicamente, Facebook. Esto señaló uno de los entrevistados: “Yo usé primero la bolsa de trabajo de la PUCP, esa es la principal (...) Intenté con otras plataformas, pero creo que no me acomodaba, creo que ya me había acostumbrado más a la Bolsa, intenté en Laborum y Bumeran, (...) También Facebook, el trabajo que yo conseguí en realidad lo conseguí por recomendación de Facebook, grupos de Facebook (...)” (E12, comunicación personal, 20 de Julio, 2017). Como se puede apreciar, la Bolsa de la PUCP es el principal medio por el cual postulan los practicantes potenciales de la PUCP, pero también hacen uso de otras Bolsas de Trabajo externas. Asimismo, el tercer medio más utilizado es Facebook, el cual está ligado a la forma de conseguir prácticas por medio de recomendaciones que se publican en estas redes sociales.

- **Rol de la Bolsa de la PUCP**

En cuanto al rol de la Bolsa de Trabajo de la PUCP, la mayoría de los entrevistados coincide en que esta presentaba una variedad de oportunidades laborales para los estudiantes. Asimismo, recalcaron que esta bolsa es muy práctica en comparación a las bolsas externas. Por ejemplo, un entrevistado mencionó que “(...) es bastante útil porque puedes encontrar una selección de los puestos de trabajo donde

puedas tener afinidad y porque luego toda la comunicación es e-mail (...). (E5, comunicación personal, 19 de Julio, 2017). Otro entrevistado mencionó lo siguiente respecto a la Bolsa de Trabajo de la PUCP: “(...) creo que es la mejor porque no tienes que estar buscando o seleccionando. Solo metes los datitos de ti mismo y ya te salen los puestos disponibles”. (E13, comunicación personal, 20 de Julio, 2017).

Cabe mencionar que la Bolsa de la PUCP ofrece a sus estudiantes una serie de actividades y talleres para mejorar las habilidades de los estudiantes, esto involucra talleres de entrevistas a trabajos, elaboración de CV, ferias laborales donde se presentan diversas empresas para dar a conocer su propuesta para los alumnos, entre otros (Página Web de la Bolsa de Trabajo PUCP, 2017).

- **Interés en el sector**

Con respecto al interés que tienen los practicantes potenciales en desarrollar una carrera en el sector bancario, la mayoría señala que se encuentra interesado en laborar en este sector porque este está alineado al interés que tienen en la rama financiera. Esto se puede expresar en la siguiente cita: “Sí, porque siempre he tenido esa afición por el lado financiero (...)” (E3, comunicación personal, 20 de Julio, 2017).

Asimismo, coinciden en que la remuneración salarial es muy buena en este sector y eso les atrae como para desarrollar una carrera en el sector bancario. Sobre ello dos de los entrevistados mencionan lo siguiente: “(...) Mis primeras prácticas fueron en el sector seguros, pero están muy relacionados con el sector bancario y desde ahí yo quería entrar a un banco (...) pero, hasta ahora no se me ha dado la oportunidad. (...) Siento que es uno de los sectores en los que mejor pagan (...)” (E9, comunicación personal, 20 de Julio, 2017).

Se puede apreciar en las anteriores citas que si bien los entrevistados asocian sus argumentos a aspectos relacionados a su afinidad con las finanzas, la remuneración salarial es un factor que también les atrae.

- **Atributos atractivos en una empresa**

En cuanto a los atributos que se consideran atractivos para elegir una organización donde laborar, los entrevistados señalan como principales al clima laboral, en primer lugar, la flexibilidad de horarios en segundo lugar y el aprendizaje y formación en tercer lugar. En la siguiente cita se puede apreciar este resultado: “Una empresa que ofrece puestos para practicantes debe ser respetuoso con los horarios (...) un estudiante que asume tener una práctica profesional es porque quiere aprender (...) esperarí que un jefe me pueda enseñar (...) debe haber una buena comunicación y esta

disponibilidad también por parte del jefe de que pueda guiar y orientar (...)" (E5, comunicación personal, 20 de Julio, 2017).

Como se puede apreciar, el entrevistado menciona la importancia del respeto de los horarios para practicantes, a la vez señala que la disponibilidad del jefe es muy importante para aprender, lo cual se relaciona con un aspecto del clima laboral que es la comunicación y la disposición para ayudar del jefe y a la esto se relaciona con el aprendizaje y formación del practicante. Cabe mencionar que si bien la persona entrevistada señala la importancia del sueldo mínimo, este aspecto monetario no era reiterativo entre los entrevistados como para considerarlo principal.

- **Percepción sobre ABD**

En primer lugar, cabe resaltar que la totalidad de los entrevistados conoce a la empresa ABD y coincide principalmente en que lo que conocen de la empresa es , en primer lugar, el giro del negocio, en segundo lugar su posicionamiento y en tercer lugar su clima laboral. En las siguientes citas se puede ilustrar ello:

- “Tengo una amiga que trabajó en ABD, el clima laboral es bueno, aprendes bastante (...) también es un trato bastante horizontal (...)” (E3, comunicación personal, 20 de Julio, 2017)
- “Sí, tengo cuenta en ABD. (...) Es uno de los más antiguos y más extendidos (...) Sé que es el que te ofrece menor tasa de interés. Tengo varios amigos que están trabajando en ABD y están muy contentos porque les dan buen salario, buenas condiciones laborales” (E9, comunicación personal, 20 de Julio, 2017)
- “Sé que (...) es un banco peruano, el banco que tiene mayor market share (...) que tiene bastante participación (...) está bien posicionado en cuanto a marcas reconocidas o lugares en los que te gustaría trabajar para jóvenes y gente en general (...)” (E12, comunicación personal, 20 de Julio, 2017)

Como se puede observar, los entrevistados conocen el giro del negocio y destacan el posicionamiento de la empresa, incluso algunos de ellos son clientes del Banco por eso lo reconocen. Cabe resaltar también la importancia de los comentarios de los amigos para tener una percepción sobre esta empresa y poder hablar de su clima laboral.

Por otro lado, se les consultó a los entrevistados sobre las prácticas en la empresa ABD, la gran mayoría señala que conoce de las prácticas en esta empresa ya sea por medio de publicaciones en las Bolsas de trabajo o por comentarios de amigos que nacen de las experiencias de estos postulando o laborando en la empresa, mas no

conocen de programas específicos de prácticas. La siguiente cita ilustra ello: “Las amigas que han entrado no han entrado bajo el nombre de un programa de prácticas sino que entraron más por puestos bien específicos de practicantes”. (E3, comunicación personal, 20 de Julio, 2017)

Asimismo, los entrevistados señalan que estarían interesados en practicar en esta empresa, debido al tamaño de la organización, lo cual los motiva a querer practicar en ella. En la siguiente cita se ilustra ello: “(...) y sí me gustaría practicar ahí porque es una empresa grande y hay muchas áreas en las cuales me pueda desempeñar.” (E7, comunicación personal, 20 de Julio, 2017)

Respecto a los medios por los cuales se formaron una imagen de la empresa, los principales son a través de publicidad ya sea en radio, televisión o en redes sociales, en segundo lugar, por comentarios de amigos y en tercer lugar por su experiencia como clientes del Banco, ello se puede observar en las siguientes citas:

- “A partir de mi entorno familiar, también por los medios de comunicación, mi mamá mi papá han sido usuarios del banco (...)” (E5, comunicación personal, 20 de Julio, 2017)
- “Por amigos y familiares que han estado en ABD. Por la publicidad que hacen por TV (...)” (E9, comunicación personal, 20 de Julio, 2017)

En cuanto a la percepción que se tiene sobre la empresa ABD como empleadora, los entrevistados indican cuatro atributos principales, estos son: el clima laboral, el aprendizaje y formación, la línea de carrera y remuneración salarial. Las siguientes citas ilustran este resultado.

- “Si quitamos aparte lo que me ha comentado la compañera que te digo la imagen que veo de ABD es que es una empresa que te da oportunidades, no solo parte de las económicas sino que creo que te da una oportunidad de crecer, para más adelante tener más opciones de aprender cosas” (E4, comunicación personal, 19 de Julio, 2017)
- “Asumo por las referencias de amigos que trabajan ahí, que sería un 4 en una escala del 1 al 5. Tienen un buen clima laboral. A veces puede estar un poco lejos pero vale la ida hasta allá” (E10, comunicación personal, 19 de Julio, 2017).
- “(...) brinda muchos beneficios de carrera en especial la línea de carrera (...) y lo de buen salario (...)” (E9, comunicación personal, 20 de Julio, 2017)

Como se puede observar, los entrevistados destacan a la empresa ABD por las oportunidades de aprendizaje y formación y de línea de carrera así como el buen clima laboral que perciben a partir de comentarios de amigos y la remuneración competitiva que ofrece esta empresa.

Ahora, de los atributos que los entrevistados señalaron como principales para elegir una empresa dónde practicar, lo cuales eran clima laboral, en primer lugar, la flexibilidad de horarios en segundo lugar y el aprendizaje y formación como tercer lugar, los entrevistados coinciden en que la empresa ABD sí puede ofrecerles principalmente el clima laboral y el aprendizaje y formación. Asimismo respecto a la empresa ABD añaden un atributo más que es la línea de carrera. Uno de los entrevistados mencionó lo siguiente al respecto: “Yo creo que la oportunidad de aprender y un buen clima laboral.” (E4, comunicación personal, 20 de Julio, 2017)

Respecto a los atributos que consideran que la empresa ABD no podría ofrecerles, la flexibilidad de horarios es la respuesta más reiterativa. Esto se ilustra en la siguiente cita: “Yo te podría decir que es el tercero que es flexibilidad, porque tengo amigos que han trabajado en ABD y me comentan que no le dan ciertas facilidades como cuando tienen exámenes (...) habían varios de mis amigos que les dejaban mucho más horas trabajando de lo que ellos deberían de trabajar (...) un poco le sobrecargaban.” (E8, comunicación personal, 19 de Julio, 2017)

Se puede apreciar entonces que si bien se reconocen positivamente ciertos atributos que se esperarían encontrar en la empresa ABD, la flexibilidad de horarios aunque es un atributo valorado al elegir una empresa donde laborar, no se concuerda en que este atributo pueda ser ofrecido por el Banco ABD.

- **Beneficios psicológicos**

En cuanto a los beneficios psicológicos, los principales hallazgos de las entrevistas son que aquellos entrevistados esperan encontrar en la empresa ABD un trato horizontal, respeto y compañerismo lo cual está relacionado al clima laboral, el cual a su vez es el principal atributo que se esperaría encontrar en una organización en general donde podrían laborar los practicantes. Las siguientes citas pueden ejemplificar el hallazgo.

- “Yo esperaría un trato horizontal, que si tengo alguna duda no tenga ningún problema de preguntarle (...) a la persona de más alto rango que esté ahí porque sé que me va a ayudar y no va a haber ningún problema o inconveniente para que me pueda asistir si en caso no sé algo (...)” (E3, comunicación personal, 20 de Julio, 2017).
- “Que sea un ambiente en el cual pueda trabajar sin que nadie me moleste. Sin gente que tiene mala cizaña con uno, que busca siempre tumbarse a otro. Que mi jefe no sea un ogro, que no te esté gritando todo el tiempo por cualquier cosa. Si te equivocaste, te llama aparte. Te dice que te has equivocado y cómo podrían solucionarlo juntos o cómo

te ayudaría a solucionar. Que por ser practicante no te traten como menos”. (E9, comunicación personal, 20 de Julio, 2017).

Estas ilustraciones permiten explicar el significado que tiene el compañerismo para los entrevistados y a qué se refieren con el respeto y el trato que esperan recibir, en el cual se busca percibir el apoyo de tantos compañeros como jefes.

- **Beneficios funcionales**

A pesar de que los entrevistados consideran que de los atributos que buscan en una empresa donde practicar, la flexibilidad de horarios es el principal atributo que consideran de la empresa ABD no podría ofrecerles, aun así ellos coinciden en que lo que esperarían encontrar en la empresa ABD en cuanto a beneficios funcionales son principalmente aprendizaje y formación y flexibilidad de horarios. A continuación se muestran unas citas al respecto:

→ “(...) espero que si alguna vez tengo la oportunidad de estar ahí esperaré que no se excedan más de lo que son 30 horas a la semana, más que todo es la flexibilidad en el tema de los horarios (...)” (E5, comunicación personal, 20 de Julio, 2017).

→ “Primero que nada, la formación académica, aprender. Que el horario me favorezca. (...)” (E11, comunicación personal, 20 de Julio, 2017).

- **Beneficios económicos**

En cuanto a los beneficios económicos, la mayoría de entrevistados espera encontrar en la empresa ABD una remuneración por encima del promedio y otros beneficios variados como seguro médico, bonos, etc.; estas citas ilustran aquello: “Siempre mi expectativa para las empresas que son reconocidas es que sea mayor al sueldo mínimo (...)Yo sé que ABD es una empresa que gana mucho dinero que es bien rentable, que está posicionada número uno en el mercado peruano, yo espero que mínimo te pague más de lo que un mercado regular te ofrece” (E12, comunicación personal, 20 de Julio, 2017). Otro entrevistado menciona que “En el área bancaria la remuneración es alta (...) te pueden dar beneficios en salud, seguros, ropa, restaurantes” (E17, comunicación personal, 20 de Julio, 2017). Se puede apreciar, que los entrevistados se refieren a sus expectativas salariales como algo que esperan de un tipo de empresa como lo es ABD, uno de los principales Bancos del Perú.

- **Empresas atractivas**

Respecto a las principales organizaciones para realizar prácticas en el Perú, los entrevistados señalan que la empresa ABD, Interbank y Procter & Gamble son las mejores.

ABD fue elegida debido a que tiene prestigio, comentarios positivos de amigos y es líder del sector. La siguiente cita expresa ello: “Yo creo que Belcorp, también ABD (...) sobre todo por referencias, tengo amigos que han trabajado ahí. (...) Haber trabajado en empresas grandes hace que tengas más acceso para que te contraten.” (E7, comunicación personal, 20 de Julio, 2017).

Interbank, fue elegida según los entrevistados por su clima laboral, esto lo indican por los reconocimientos obtenidos. La siguiente cita ilustra ese hallazgo: “Por lo que he visto así en general, he leído unos informes sobre mejores empresas para trabajar "Great place to work" y por ejemplo me parecía chévere la cultura laboral de Interbank, me parecía muy chévere como reconocían bastante, si realmente lo hacen así, pero si es que es así como dicen me parece genial (...)” (E14, comunicación personal, 20 de Julio, 2017). Cabe resaltar que si bien Interbank destaca en estos rankings no todos los bancos participan de este concurso.

Respecto a Procter & Gamble, esta es elegida como una de las mejores debido al clima laboral y a los muchos beneficios que ofrece. Por ejemplo, un entrevistado señala lo siguiente: “He escuchado mucho de P&G que es una de las mejores para trabajar en cuanto al salario, clima laboral y desarrollo profesional (...) incluso te mandan afuera.” (E19, comunicación personal, 20 de Julio, 2017).

- **Bancos atractivos**

En cuanto a los bancos más atractivos para realizar prácticas/ trabajar, en el primer lugar se encuentra ABD, en segundo lugar Interbank y en tercer lugar BBVA.

ABD es nuevamente elegida por los entrevistados, pero ahora como uno de los mejores Bancos, principalmente debido al aprendizaje y formación, tamaño de la organización y comentarios de amigos. Por ejemplo, un entrevistado menciona lo siguiente: “La primera ABD (...) son confiables, en mi familia usas sus productos. ABD es un banco muy grande y me parece que es el líder en el Perú.” (E17, comunicación personal, 20 de Julio, 2017). Asimismo, otro entrevistado señala lo siguiente: “Yo creo que ABD justamente por estos comentarios que te digo de una compañera parece que es un buen lugar donde uno puede crecer profesionalmente y económicamente no es malo.” (E4, comunicación personal, 19 de Julio, 2017).

El segundo mejor Banco según los entrevistados es Interbank, debido a que ellos coinciden en que el clima laboral y los comentarios de amigos sobre esta empresa son positivos. La siguiente cita detalla ello: “Uno sería Interbank porque en los premios como Great Place To Work Interbank sale como primero porque le gusta mucho desarrollar eso de clima organizacional su personal se siente muy identificado con su empresa, todo el mundo sabe que el primero es Interbank.” (E8, comunicación personal, 19 de Julio, 2017). Aquí nuevamente se resalta la importancia de los reconocimientos, lo cual hace que se tenga un buen concepto de Interbank.

Por último, el tercer Banco elegido por los entrevistados como el mejor lugar para trabajar es el BBVA, si bien los entrevistados no tienen un argumento resaltante en común, pues hay diferentes razones dependiendo de cada entrevistado como por ejemplo, línea de carrera, experiencia como cliente, tamaño de la organización, reconocimientos, etc.; se deduce que los entrevistados coinciden en esta opción principalmente por la recordación de marca del BBVA, por ejemplo, uno de los entrevistados señala lo siguiente: “(...), la segunda creo que Continental (...). No estoy familiarizado con los otros bancos (...)” (E18, comunicación personal, 20 de Julio, 2017). Asimismo, se señala lo siguiente: “(...) No conozco mucho al BBVA pero creo que es una buena empresa” (E6, comunicación personal, 20 de Julio, 2017). Se observa entonces, que al elegir al BBVA, no han una razón sumamente fuerte que justifique la elección, la mayoría lo menciona porque reconocen la marca de la empresa.

2.3. Conclusiones de análisis de encuestas y entrevistas a practicantes potenciales

Según lo analizado en las encuestas hechas a los practicantes potenciales así como las entrevistas que permitieron profundizar en las percepciones de los alumnos estudiados, se puede explicar lo siguiente:

En cuanto a los medios de postulación señalados, tanto en lo obtenido en las encuestas como los resultados de las entrevistas, los medios principales son la Bolsa de Trabajo de la PUCP y las bolsas externas. Para el tercer medio principal sí hubo una diferencia pues para los encuestados el tercer medio principal son las recomendaciones, pero para los entrevistados el tercer medio son las redes sociales (Facebook); sin embargo, cabe mencionar que publicaciones en redes sociales también son un medio para circular recomendaciones más directas.

Respecto a los atributos que hacen atractiva a una empresa como centro de labores, las entrevistas refuerzan el resultado de las encuestas en cuanto a elegir a la flexibilidad de horarios y al clima laboral como atributos que hacen atractiva a una empresa empleadora. Asimismo, si bien en las entrevistas se señala que el aprendizaje y formación es un atributo importante para elegir una empresa donde laborar, este está relacionado al atributo considerado por los encuestados, el cual es la oportunidad de desarrollo de línea de carrera, pues parte de un desarrollo de línea de carrera requiere un aprendizaje y formación del practicante. La única diferencia entre los resultados de las entrevistas y las encuestas es que para los entrevistados la remuneración salarial competitiva no es tan importante para elegir una empresa donde practicar; sin embargo, para la mayoría de encuestados la remuneración salarial competitiva es un atractivo de una empresa empleadora. Se puede apreciar que los beneficios funcionales y psicológicos son muy importantes para los sujetos de estudio pues la línea de carrera y flexibilidad de horarios resaltan en sus expectativas, así como el clima laboral.

Al referirse al interés en el sector bancario, como se mencionó en el análisis, la mayoría de los encuestados coincide en que le interesa el sector bancario y esto se debe principalmente a que tienen habilidades alineadas a lo requerido por el sector y a la remuneración salarial competitiva, estos resultados coinciden con lo referido por los entrevistados quienes señalan que su interés en el sector bancario se debe a su inclinación por la rama financiera y por la remuneración salarial competitiva que dicho sector brinda. Vemos entonces que el beneficio económico resalta mucho en el sector bancario y es por ello que los practicantes se sienten atraídos por dicho sector.

Respecto a las expectativas de los practicantes potenciales sobre lo que esperarían encontrar en la empresa ABD, los atributos relevantes son el clima laboral, la oportunidad de desarrollo de línea de carrera y la remuneración salarial competitiva, tanto en lo obtenido por las entrevistas como por las encuestas, pues tal como los entrevistados señalan, un trato horizontal y compañerismo es lo que esperarían encontrar en la empresa ABD, lo cual es parte del clima laboral. Respecto a las funciones del puesto esperan encontrar flexibilidad de horarios y aprendizaje y formación; en este caso ambos atributos coinciden con los resultados de las encuestas a potenciales, pues como se explicó el atributo aprendizaje y formación está asociado al desarrollo de la línea de carrera, la cual es parte de los beneficios funcionales. Cabe resaltar que si bien los entrevistados esperan encontrar flexibilidad de horarios en la empresa ABD, de los tres atributos que esperan encontrar en dicha empresa, el menos

probable que esperan encontrar es la flexibilidad de horarios. En cuanto a los beneficios económicos, esperan encontrar una remuneración por encima del promedio y otros beneficios económicos como seguro médicos, bonos, etc. Entonces, podemos observar que los resultados de las entrevistas refuerzan lo obtenido por medio de los encuestados.

Por último, respecto al interés que se tiene en laborar en la empresa ABD, la mayoría de los practicantes potenciales encuestados señala que postularía a la empresa, lo cual se refuerza con lo que indican los entrevistados respecto al motivo por el cual estarían interesados en practicar en la empresa ABD. Esta razón se debe principalmente al tamaño de la misma; sin embargo, se puede decir que para el caso de aquellos que no están interesados en el sector bancario y coinciden en que es porque les interesa otros sectores, estos pueden ser algunos de los principales sectores mencionados por los encuestados los cuales son consultoría, sector público, consumo masivo y retail.

3. Comparación de resultados de practicantes actuales y potenciales con la propuesta de marca empleadora del Banco ABD

3.1. Practicantes actuales

Con respecto al interés de los practicantes actuales en el sector bancario, más de la mitad de los encuestados señaló que su interés en el sector bancario surgió porque se presentó la oportunidad de trabajar en dicho sector, es decir no tenían proyectado previamente realizar una carrera en dicho sector. Estos resultados obtenidos pueden relacionarse con lo señalado por la subgerente de gestión del talento, quien mencionó que no es necesario contar con experiencia previa en el sector bancario para postular, lo cual facilita a los estudiantes, quienes normalmente no tienen claro el sector en el cual les gustaría desarrollarse, experimentar a través de las prácticas como es el trabajo en este sector.

Por otro lado, se obtuvo que el medio de postulación más usado por los practicantes actuales es la bolsa de trabajo PUCP. Se puede apreciar que la bolsa de trabajo PUCP constituye el medio principal de postulación a prácticas, con una ventaja considerable, para la mayoría de encuestados. Como segundo medio de postulación más usado se obtuvo las bolsas de trabajo externas a la universidad, tales como bumeran, laborum, aptitus, entre otras. Estos resultados son coherentes respecto a los medios utilizados por la empresa ABD para publicar sus convocatorias, puesto que como se mencionó anteriormente, la organización emplea principalmente las bolsas de trabajo de universidades, redes sociales y ferias laborales.

En cuanto a las expectativas laborales de los practicantes actuales antes de ingresar a la empresa, se obtuvo como la principal prioridad la variable oportunidad de desarrollo de carrera. En cuanto al segundo atributo que consideran importante se identificó el atributo reputación de la empresa. Finalmente, como tercer atributo que consideran importante se obtuvo una igualdad entre flexibilidad de horarios y clima laboral. Estos hallazgos no se corresponden, en su mayoría, con las variables que el banco considera que son valoradas por los practicantes actuales, los cuales son reto laboral, ambiente dinámico, trabajo en equipo, clima laboral, aprendizaje y crecimiento del negocio. De estos atributos, solo el atributo clima laboral coincide con lo mencionado por los encuestados con respecto a sus expectativas sobre la empresa ABD. Así mismo, el atributo reputación de la empresa, en cierta medida se encuentra relacionada con la variable de aprendizaje y crecimiento del negocio. Por otro lado, la empresa ABD no ha identificado como atractivos los otros atributos relevantes mencionados por los encuestados, los cuales son flexibilidad de horarios y oportunidad de desarrollo de carrera.

Finalmente, la mayoría de encuestados coincidió en señalar la variable del clima laboral como el atributo que más valoran en su trabajo actual dentro de ABD, es decir es el factor que más les interesa mantener. También, se obtuvo como segundo atributo más valorado a la flexibilidad de horarios. Sin embargo, los encuestados también señalaron como principal variable a mejorar dentro de ABD al clima laboral. Este hallazgo, difiere un poco con lo expresado por el banco, quien señala que el clima laboral va mejorando año tras año.

3.2. Practicantes potenciales

En primer lugar, respecto a los medios de postulación mencionados por los entrevistados y encuestados como se mencionó en el análisis previo de consistencia entre encuestas y entrevistas, hay similitudes respecto al uso principalmente de la Bolsa de Trabajo de la PUCP y de bolsas externas y se relaciona el aspecto de recomendaciones mencionado por la mayoría de encuestados y redes sociales mencionados por los entrevistados. Ahora, respecto a los medios que utiliza la empresa para publicar convocatorias, como se mencionó en el análisis de la empresa, esta utiliza las bolsas de las universidades, redes sociales y ferias laborales, por lo cual se observa que hay coherencia entre los medios usados por la empresa y los que más utilizan los jóvenes practicantes potenciales.

Respecto a los sectores en los cuales laboran o quisieran laborar los practicantes, según las entrevistas no hay un sector resaltante en ello pues como se mencionó en el punto 2.2, los entrevistados practicaron o postularon a sectores Consultoría, Retail, etc.. En cambio en el caso de los encuestados ellos coincidieron en que el sector bancario es uno de los cinco principales donde han realizado prácticas. Cabe resaltar que según la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano, no es requisito para la empresa haber tenido experiencia previa en algún sector en específico, únicamente para los estudiantes de Derecho se requiere experiencia en el área legal (Comunicación personal, 26 de julio, 2017), lo cual significa que esto es coherente con los resultados de las encuestas a practicantes potenciales pues los alumnos de Derecho tienen experiencia en el área Legal en igual proporción que en el sector bancario.

Teniendo en cuenta la información brindada por la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD acerca de los atributos que la empresa considera que los practicantes potenciales valoran, los atributos que la Sub Gerente menciona son reto laboral, ambiente dinámico, trabajo en equipo, clima laboral, aprendizaje y crecimiento del negocio. Se puede decir que estos atributos que la empresa ha mapeado se relacionan solo con uno de los atributos que los encuestados mencionaron respecto de sus expectativas sobre la empresa ABD, este es el clima laboral, el cual se refleja también en la encuestas de clima que la empresa realiza y que cada año mejoran en los resultados. Sin embargo, la empresa, específicamente el área encargada de la gestión de desarrollo humano, no ha identificado como atractivos los otros dos atributos relevantes, los cuales son la oportunidad de desarrollo de línea de carrera y la remuneración salarial en los cuales coinciden tanto los entrevistados como los encuestados; por lo cual esto se podría relacionar con el hecho de que aquella empresa terceriza sus procesos de reclutamiento y selección y quienes se encargan de identificar los atributos que atraen a los candidatos son consultoras externas en coordinación con el área de investigación de la empresa, tal como se mencionó el capítulo anterior; es decir, la empresa no tiene todo el control del proceso para obtener esa información que es tan relevante para sus estrategias de atracción del talento.

Entonces, el único atributo mapeado por la empresa que coincide con lo hallado en las encuestas y entrevistas es el clima laboral; el cual forma parte de los beneficios psicológicos. Si bien la empresa menciona que ofrece flexibilidad de horarios y una remuneración atractiva, esto es parte de su propuesta, pero no está completamente

alineado a los atributos que la empresa considera que son los que atraen a los practicantes.

Respecto a los atributos que son rechazados por los practicantes potenciales, el Banco menciona que estos son el estrés, incertidumbre, trabajo bajo presión, dependencia, burocracia y estar contra el tiempo, sí se relaciona estos atributos con lo indicado por los encuestados respecto a los motivos por los cuales renunciarían a una empresa, se puede observar que el clima laboral desagradable, la falta de oportunidades de desarrollo de línea de carrera y la falta de flexibilidad de horarios no han sido literalmente mapeados por la empresa, pero se puede deducir que la burocracia y la dependencia que se puede asociar con una falta de libertad para decidir, es decir, pueden afectar la sensación de buen clima que se pueda percibir en la organización, por lo cual indirectamente esto podría relacionarse al clima laboral.

En cuanto a la flexibilidad de horarios, el estar contra el tiempo podría relacionarse indirectamente con dicho atributo, pues sí la empresa otorgase flexibilidad en ello, los practicantes podrían estar más tranquilos para culminar con sus labores y no estar pensando en tener que salir para ir a sus clases, teniendo en cuenta que son alumnos de pre grado. Asimismo, la incertidumbre puede ser asociada al hecho de no saber si podrán tener oportunidades de ascenso en la empresa.

Si bien la empresa tiene identificados ciertos atributos que atraen o que son rechazados por los candidatos potenciales no todos se relacionan con los resultados principales obtenidos por las encuestas y entrevistas a practicantes potenciales, lo cual se relaciona con la tercerización de sus procesos y también con el hecho de que el Banco hoy en día quiere volverse más flexible y casual para mejorar sus marca empleadora a la vez que reconocen que ello toma tiempo (comunicación personal, 16 de mayo, 2017).

3.3. Discusión de análisis de practicantes actuales y practicantes potenciales

En primer lugar, con respecto a los medios de postulación mencionados por los estudiantes actuales y potenciales existen similitudes con respecto al uso principalmente de la Bolsa de Trabajo PUCP como principal medio de postulación tanto a ABD como a otras organizaciones. Así mismo, tanto practicantes potenciales como actuales también coinciden en el uso de bolsas de trabajo externas para postulación, tales como Laborum, Aptitus, Bumeran, entre otras. Ambos medios de postulación se encuentran entre los medios que utiliza la empresa para publicar sus convocatorias a practicantes; por lo tanto, se puede distinguir coherencia entre los medios más utilizados por los estudiantes

y los medios utilizados por ABD. Así mismo, se puede apreciar que la mayoría de medios de postulación corresponden al tipo digital, por la rapidez y practicidad que implican tanto para la empresa como para los estudiantes.

Respecto al interés en laborar en el Banco ABD, los practicantes actuales señalaron que el momento en el cual surgió su interés en el sector fue cuando se les presentó la oportunidad de laborar en él, lo cual coincide con lo indicado por los practicantes potenciales quienes en su mayoría señalaron que su interés surgió porque se les presentó la oportunidad. Esta relación se puede asociar con el hecho de que la empresa no solicita experiencia previa en el sector bancario para sus practicantes, sino que esto les serviría a aquellos para poder experimentar la dinámica del sector y para que a partir de ello puedan descubrir su gusto o no por el mismo.

Como se mencionó anteriormente los principales atributos que la empresa considera valorados por los practicantes son reto laboral, ambiente dinámico, trabajo en equipo, clima laboral, aprendizaje y crecimiento del negocio. De los cuales solo el clima laboral fue mencionado por los practicantes potenciales como uno de los atributos esperados en ABD, el cual se refleja también en la encuesta de clima que la empresa realiza. Así mismo, esto se corresponde con lo expresado por los practicantes actuales quienes señalaron al clima laboral como el atributo que más valoran, es decir esperan que sea positivo y lo consideran importante. Por otro lado, practicantes potenciales y actuales también señalan la oportunidad de desarrollo de carrera dentro de los tres atributos más valorados, por lo cual se esperaría que la empresa ABD lo mencionara dentro de los principales atributos esperados por los practicantes. También, los practicantes actuales mencionaron la reputación de la empresa como uno de los atributos esperados y que los motivó a postular, este atributo en alguna medida ha sido considerado por la empresa ABD, puesto que el atributo “aprendizaje y crecimiento del negocio” se relaciona con el mismo. Por otro lado, se puede decir que la remuneración es uno de los atributos principales para los practicantes potenciales al momento de postular a la ABD, puesto que esperan que al ser una empresa líder en el sector bancario, el salario sea mayor al rango promedio del mercado. Sin embargo, al tratarse de puestos de aprendizaje tal como son los practicantes, la empresa ABD no ofrece una remuneración excesivamente elevada o que se diferencie claramente del dado por la competencia, tal como sí suele suceder con cargos mayores. Por tanto, la remuneración en ABD no debería constituir uno de los aspectos más influyentes en los estudiantes al momento de decidir postular.

Finalmente, los practicantes actuales señalaron a la variable oportunidades de desarrollo de línea de carrera como la que consideraron más importante al momento de postular a ABD. Sin embargo, estos hallazgos no coinciden con lo expresado mayoritariamente por ellos, pues indicaron, estar en desacuerdo actualmente con el hecho de que la empresa les brinde oportunidades de ascender. Así mismo, lo dicho por la subgerente de gestión del talento coincide con este aspecto, dado que según ella 100 de cada 300 practicantes logran obtener puestos de analista o asistente en ABD.

Por otro lado, la empresa ABD menciona como atributos hacia los cuales los practicantes muestran rechazo al estrés, incertidumbre, trabajo bajo presión, dependencia, burocracia y estar contra el tiempo. De los cuales, la mayoría de ellos se pueden relacionar con un clima laboral desagradable siendo este uno de los atributos mencionados por los practicantes potenciales como principal motivo para renunciar a una empresa. Por su parte, la mayoría de los practicantes actuales mencionaron como principal atributo a mejorar en ABD el clima laboral, sin embargo, no podría afirmarse que el clima sea negativo dentro de la empresa puesto que los practicantes actuales indicaron estar de acuerdo con respecto a las afirmaciones “Tengo una buena relación con mis superiores”, “Mis colegas me apoyan y animan” y “ Me siento aceptado e identificado con la empresa”, las cuales implícitamente hacen referencia al clima laboral de una empresa . Por ello, se puede inferir que si bien el clima no es negativo en ABD, los practicantes esperan que se pueda seguir mejorando cada año.

Con respecto a la satisfacción general de los practicantes actuales en cuanto a los beneficios que otorga ABD, podemos notar que la mayoría se encuentra conforme. Así mismo, esto coincide con el hecho de que la mayoría de practicantes potenciales encuestados señalan estar interesados en postular a ABD, puesto que en general tienen una buena imagen de la empresa como empleador. La imagen positiva de ABD como empleador, que tienen tanto los practicantes potenciales como actuales, se corresponde con las diversas acciones que vienen realizando la empresa y el posicionamiento de su marca empleadora dentro del mercado.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA

En el presente capítulo se presentará la propuesta de mejora a los beneficios psicológicos y funcionales de la empresa ABD. La propuesta de mejora es parte del proceso de construcción de marca empleadora es por ello que se tomará como base a los autores del marco teórico, Armstrong (2014) quien presenta ciertos pasos para construir la marca empleadora (p.248), estos pasos serán adaptados para las finalidades de la construcción de esta propuesta. Asimismo, la información primaria utilizada en este capítulo proviene de la entrevista exploratoria realizada a la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD. (Ver Anexo U)

1. Proceso de construcción de marca empleadora del Banco ABD

1.1. Análisis de atributos valorados por los practicantes

Este primer paso se refiere al análisis a través de encuestas, entrevistas y fuentes secundarias para conocer los atributos que los practicantes potenciales valoran y esperan encontrar en la empresa ABD, si bien ABD recibe el apoyo de consultoras y su equipo de investigación de mercado, lo analizado² y hallado en el presente trabajo le permitirá a la empresa profundizar en aquellos atributos que son realmente buscados por su público objetivo.

1.2. Alineación de los valores de la empresa con la creación de la marca empleadora

Los valores buscan afianzar la misión y la visión del Banco, guiando la conducta de todos los colaboradores hacia este fin. Todos estos elementos dan lugar a los lineamientos estratégicos de la organización, que se manifiestan a través del planeamiento estratégico tanto a corto como a largo plazo. La construcción de la marca empleadora está alineada a tres de sus siete valores corporativos, los cuales son:

- **Pasión por las Metas:** Trabajar con compromiso y dedicación para exceder nuestras metas y resultados, y lograr el desarrollo profesional en la empresa ABD.
- **Transparencia:** Actuar de manera abierta, honesta y transparente con tus compañeros y clientes y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.
- **Disposición al Cambio:** Tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.

Estos valores se relacionan con la construcción de la marca empleadora puesto que la propuesta debe ser real, es decir que se base en valores vividos en la organización. La pasión por las metas es importante para fortalecer una marca empleadora pues esto lleva a seguir mejorando, la transparencia se relaciona con lo mencionado por la Sub Gerente de GDH quien menciona que la propuesta del Banco no queda solo palabras sino que los beneficios son tangibles, pues la marca empleadora debe reflejar este valor del Banco. En cuanto la disposición al cambio, esta actitud permitirá que la empresa esté abierta a incluir nuevas estrategias o mejorar ciertos aspectos para fortalecer su marca empleadora.

1.3. Atributos ofrecidos a los practicantes

Una vez completado el análisis se debe elegir los principales atributos que van a ser objeto de la estrategia para mejorar los beneficios ofrecidos como marca empleadora de la empresa ABD, es así que se destacan dos atributos pertenecientes a los beneficios funcionales y psicológicos: línea de carrera y clima laboral, puesto que al relacionar la satisfacción de los practicantes actuales de la organización, la valoración de cada atributo y los atributos a mejorar en comparación a lo que esperan encontrar los practicantes potenciales, aquellos atributos mencionados fueron los más representativos. Los atributos a ofrecer y reforzar consisten en mejorar la propuesta de línea de carrera del Banco y mejorar el clima laboral de la empresa para practicantes.

No solo es importante señalar lo que se ofrecerá sino también lo que no se ofrecerá: Si bien la flexibilidad de horarios y la remuneración salarial son esperadas por los practicantes potenciales, estos no se tomarán en cuenta, puesto que en el caso de la flexibilidad de horarios tanto practicante actuales como potenciales califican ello de forma positiva, por lo cual no se haría ningún cambio. En el caso de la remuneración salarial, esta no se tomará en cuenta para la propuesta pues como se explicó no hay diferenciación de remuneraciones, todos reciben lo mismo como practicantes.

1.4. Propuesta

➤ *Línea de carrera para practicantes en la empresa ABD*

Al hablar de línea de carrera, se tomará como punto de partida el programa de línea de carrera de la empresa, el cual está orientado a prácticas preprofesionales. La empresa actualmente cuenta con alrededor de 300 practicantes. Dentro de este programa se realiza un evento que tiene una duración de dos días para que los jóvenes puedan ver las oportunidades que tienen en el banco. El primer día es para los practicantes del

banco, para que cubran posiciones de entrada y el segundo día para los beneficiarios de un programa de apoyo a jóvenes estudiantes con el que cuenta el banco, para que estos cubran posiciones de practicantes. (Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano, comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

➤ **Requisitos para postular:**

- Alumnos de 9no o 10mo ciclo
- Más de 1 año como practicantes

➤ **Proceso de selección de practicantes:**

- ❑ Convocatoria a través de canal de comunicación interno
- ❑ Evaluación para ver si cumplen con el perfil requerido
- ❑ Elección de los jóvenes que pasan a las unidades a las que postularon
- ❑ Elaboración de cartera de candidatos que no cumplieron con el perfil o no alcanzaron vacante para que puedan ingresar cuando se vuelva a abrir vacantes sin necesidad de ser evaluados nuevamente.

Si bien la empresa cuenta con este programa que ofrece línea de carrera a los practicantes, se busca hacer una mejora a este programa de desarrollo de carrera teniendo en cuenta la rotación de áreas a la que pueden acceder los practicantes del Banco.

➤ ***Clima laboral***

De acuerdo al reporte anual 2016 de la empresa ABD, se señala que en su última encuesta de clima laboral correspondiente a dicho año, se logró alcanzar el 84% de satisfacción (2016). Estos resultados son producto de diversas de las acciones priorizadas por la organización. Entre las principales acciones, orientadas a mejorar el clima laboral, el banco ABD apuesta por la iniciativa de crear un Centro de Bienestar dentro de las instalaciones de la empresa. Dichas instalaciones cuentan con distintas estaciones de servicio, como comedor, departamento médico, gimnasio, peluquería, lavandería, salas de descanso, lactario, zona de entretenimiento, una agencia de viaje y otra de seguros. Así mismo, los colaboradores pueden acceder a los ambientes durante todo el día (Gestión, 2013).

El centro de bienestar dentro de las instalaciones surgió como una de las iniciativas implementadas en la organización en base a los requerimientos de los colaboradores. Al respecto el gerente de Gestión y Desarrollo Humano menciona: “Nos dimos cuenta que había un montón de mejores prácticas en el mundo pero la respuesta

principal la tenía nuestra gente y entrevistamos a 3.000 colaboradores en persona, a nivel nacional” (Gestión, 2013).

Por otro lado, la organización tiene otro programa complementario, el cual tiene impacto en el clima laboral de la empresa. Dicho programa tiene como finalidad brindar preparación a jefes, gerentes y altos mandos de la organización con respecto a la gestión de personas, la preparación que reciben, les ayuda para que entre otras cosas, aprendan a “manejar una población con una particularidad como la de los millennials” (Gestión, 2013). Sin embargo, con respecto a los practicantes en la empresa, en algunos casos los jefes no los ven como personas fidelizadas al banco como sería un colaborador (Comunicación personal, 16 de mayo, 2017), lo cual genera repercusiones en el clima laboral. Para generar compromiso en los colaboradores es necesario hacerlos sentir valorados y mostrar liderazgo.

➤ **Programa de Mentoring**

Por tanto, a partir de ello, se plantea una propuesta de mejora que pueda abarcar ambos tipos de beneficios tanto funcionales como psicológicos, esta propuesta está basada en el mentoring, el cual permite a los practicantes, tanto a los actuales como a los nuevos ingresos, conocer todo lo referente a la actividad a la que se dedica la empresa ABD, beneficios que brinda, posibilidades de línea de carrera, cultura organizacional, fortalecimiento de la identidad con la empresa. Todo ello con el fin de lograr la identificación de los practicantes con la organización para mantener los estándares de calidad de servicios, lograr que se adapten más rápidamente y formar profesionales eficientes, motivados y capacitados. Al respecto María Rosa Soler menciona que “el mentoring proporciona a las nuevas incorporaciones un vínculo con la nueva organización y fomenta su participación y para que sientan que sus opiniones se tienen en cuenta. Por otro lado, los mentores, habitualmente gestores con experiencia, se mantienen próximos a las nuevas generaciones y adquieren consciencia de sus preocupaciones e inquietudes” (Soler, 2005, p. 100).

Se entiende por mentoring al proceso por el cual “una persona con más experiencia enseña, aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a otra, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos” (Soler, 2005, p. 102).

Para el caso de la empresa ABD se propone que los practicantes (tutelados) cuenten con el acompañamiento de un mentor, quien les brindará capacitaciones en las

diversas áreas de la empresa, y fortalecerá sus competencias de liderazgo a través de actividades conjuntas. Los mentores deberán ser colaboradores de las distintas áreas de la organización ABD, pertenecientes a mandos medios tales como asistentes y analistas y que preferentemente hayan iniciado su carrera en la organización desde practicantes, teniendo en cuenta que el mentor de cada practicante debe ser del área/unidad al cual ha rotado.

- **Mentor:** Es una persona que está dispuesta a ayudar, invertir su tiempo y energía, compartir su conocimiento y experiencia, ya sea como mentor o tutelado, que tenga credibilidad, fuertes habilidades interpersonales e interés en el desarrollo de personas. (Soler, 2005).

Según el Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute Oakland (2003), estas son las habilidades de un mentor.

- **Habilidades del mentor:** El mentor debe en primer lugar tener escucha activa; es decir, crear un ambiente propicio para la comunicación abierta, no apresurarse a contar sus experiencias o dar consejos sino primero escuchar con atención el problema de su tutelado., utilizar lenguaje corporal y responder siempre a las inquietudes del tutelado. Asimismo, debe construir la confianza, por ejemplo, cumplir con las reuniones, responder llamadas, mostrar interés en el protegido. Es también importante, definir las metas y construir gradualmente las destrezas, debe ayudar al protegido a identificar y alcanzar sus propias metas profesionales y personales., ayudarlo a encontrar los recursos que necesite, contarle experiencias motivadoras. Por último, el mentor debe alentar e inspirar, es decir, expresar que confía en las capacidades del tutelado, debe contarle eventos inspiradores, alentar sus logros, dar respuesta a sus frustraciones (2003). El encargado de elegir al mentor de cada división será el Área de Experiencia del Colaborador de la empresa.
- **Tutelado:** Debe tener mente abierta, ansioso por aprender, autocrítico, sensible, responsable, con sentido del humor, etc. Si bien puede que no posea todas las características, es parte del mentoring que pueda potenciar aquellas en las que se muestra débil aún. (Soler, 2005, p. 104).

El programa de mentoring consistirá en el desarrollo de 4 etapas diferenciadas, las cuales están basadas en las fases del mentoring planteadas por la autora María Rosa Soler (2005):

1. *Construcción de la relación entre el mentor y practicante:* Una vez el practicante ha podido obtener la vacante en el área deseada, durante esta etapa él y su mentor se

conocen y comienza a afianzar una relación de confianza, para lograrlo será necesario realizar reuniones, como mínimo una vez por semana, a través de distintos canales de comunicación: presencial, llamadas, videollamadas, email, etc. Para medir el nivel de compromiso con las reuniones se hará uso de indicadores tales como: horas de reunión efectivas al mes/ horas de reunión programadas al mes.

2. *Plantearse objetivos:* Una vez consolidada la relación entre ambos, se debe iniciar con la fijación de los objetivos del mentoring, desarrollan expectativas uno del otro y planifican las sesiones. Con respecto a los objetivos a plantearse, estos deben incluir tanto objetivos relacionados con la organización ABD (mejorar el rendimiento laboral, ser más eficiente, cumplir con los plazos de entrega, etc.) como objetivos a nivel personal (desarrollar liderazgo, formar redes de contacto, mejorar habilidades de comunicación y argumentación, etc.).
3. *Definir acciones para lograr objetivos:* Durante esta fase se debe establecer un plan de acción a seguir. Así mismo, dentro de esta etapa será necesario que los practicantes cuenten con revisiones regulares por parte del mentor, de esta manera se puede medir el progreso y cambiar de dirección o periodo de tiempo en caso sea necesario.
4. *Disolución de la relación:* Una vez el practicante ha logrado todos los objetivos establecidos el programa se da por concluido, el tiempo que se está estimando para ello son 6 meses desde el ingreso del practicante a la división a la que postula, esto periodo de tiempo se elige, debido a que según el Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute Oakland (2003), en el proceso de mentoring “no existe ninguna fórmula estricta para definir la duración de cada etapa.”(p. 10). La relación formal finaliza porque los practicantes han cubierto sus necesidades con la guía y ayuda que le han proporcionado los mentores. Practicantes y mentores ingresan en una nueva fase, en la cual ambas partes consideran al otro como un igual. Asimismo, “el rendimiento, la productividad y la motivación del personal aumentan y, consecuentemente hay una mayor atracción y retención” (Soler, 2005, p. 106).

Esta propuesta será útil para que la relación entre jefes y practicantes pueda mejorar, dado que permita a ambas partes sentirse más participativos e integrados. Así mismo, permite a los practicantes identificarse con la empresa más rápidamente y disminuir el tiempo de adaptación a su nuevo puesto. De esta manera aspectos del clima laboral como lo son la relación de practicantes con sus superiores y el nivel de confianza que esto implica mejorarían. A su vez, se entiende que un aspecto importante en el desarrollo profesional de las personas va asociado al desarrollo integral de las mismas, es por ello que el mentoring se presenta como una mejora en la propuesta de

línea de carrera de la empresa, ya que a la vez que ascienden y desarrollan sus habilidades para seguir su ruta de carrera, pueden fortalecer los vínculos y horizontalidad entre practicantes y superiores. “El mentoring supone los siguientes beneficios para el tutelado: Identificación de metas y objetivos, mayor conocimiento de la organización, Oportunidades de desarrollo” (Peddy, 2007, p.2).

1.5. Comunicación de la propuesta

Si bien en los inicios de la implementación de la propuesta presentada, los principales beneficiados serán los practicantes actuales, esto repercute en la percepción de practicantes potenciales sobre la empresa empleadora. Asimismo la marca empleadora debe reflejarse en la realidad de la empresa.

- **Redes sociales:** Se plantea la publicación de testimonios de los gerentes quienes iniciaron como practicantes en la empresa ABD, así como de los otros embajadores de la cultura ABD. Así mismo, publicaciones relacionadas a la cultura organizacional : signos distintivos, valores, normas, comportamientos, etc. De esta forma, se puede dirigir el conocimiento de la cultura corporativa hacia el exterior, buscando atraer nuevos talentos.
- **Participación de concurso “Qué tanto nos conocemos” :** Todos los tutelados y mentores de la empresa podrán ser parte de un concurso virtual donde se realizarán 50 preguntas de verdadero y falso sobre aspectos laborales y de actitudes donde por medio de ciertas expresiones o situaciones podrán señalar cómo responderían cada uno de ellos. Aquellos tutelados ganadores podrán invitar a dos amigos (as) universitarios a compartir y visitar la plaza de la organización y gozar de todos sus beneficios (gimnasio, comedor, club, etc.) además de gozar de un día libre. En el caso de los mentores, ellos podrán invitar a la persona que deseen a la plaza o al club y también gozar de un día libre. De esta manera, lo que se busca es fomentar un ambiente de armonía y camaradería así como hacer un enlace entre lo que viven los practicantes actuales y lo que pueden vivir los potenciales, pues si bien los premios favorecen a los ganadores, esto también favorece a la organización quien abrirá sus puertas a practicantes potenciales.

1.6. Monitoreo (indicadores)

Los indicadores para medir la efectividad de las propuestas de línea de carrera y de clima laboral y así de la marca empleadora son los siguientes:

Tabla 5: Indicadores de línea de carrera, clima laboral y marca empleadora

Variables	Nombre del Indicador	Fórmula	Meta	Periodo de medición
Desarrollo de Línea de carrera	Línea de carrera	$[\text{N}^\circ \text{ de practicantes promovidos} / \text{N}^\circ \text{ total de practicantes}] * 100\%$	3% anual	semestral
	Variación de mejora en resultados de capacitaciones	$[(\text{Resultados de capacitaciones (periodo actual)} - \text{Resultados de capacitaciones (periodo anterior)}) / \text{Resultados de capacitación (periodo anterior)}] * 100\%$	Mejorar 5% bimestral	bimestral
	Evaluación de desempeño	$\text{N}^\circ \text{ de actividades terminadas dentro del plazo de entrega} / \text{N}^\circ \text{ de actividades terminadas}] * 100\%$	90% en el año	bimestral
Clima laboral	Clima laboral	$[\text{N}^\circ \text{ de practicantes satisfechos laboralmente} / \text{N}^\circ \text{ de practicantes actuales}] * 100\%$	Mejorar 4% anual	anual
	Quejas respecto a los jefes	$\text{N}^\circ \text{ de quejas de los practicantes por área} / \text{N}^\circ \text{ total de practicantes por área}$	Reducción del 10% anual	trimestral
	Grado de Satisfacción con los jefes	$[\text{N}^\circ \text{ practicantes satisfechos con los jefes} / \text{N}^\circ \text{ total de practicantes}] * 100\%$	Mejorar 3% anual	trimestral
	Rotación de practicantes	$[\text{N}^\circ \text{ practicantes (actuales)} - \text{N}^\circ \text{ practicantes (periodo anterior)}] / \text{N}^\circ \text{ practicantes (periodo anterior)}] * 100\%$	Disminuir 2% anual	anual
	Compromiso con las reuniones de mentoring	$[\text{N}^\circ \text{ de horas de reunión efectivas al mes} / \text{N}^\circ \text{ de horas de reunión programadas al mes}] * 100\%$	90% en el año	trimestral
Marca empleadora	Interés en la empresa	$\text{N}^\circ \text{ de practicantes potenciales encuestados que desean postular a la}$	80% en el año	anual

Variables	Nombre del Indicador	Fórmula	Meta	Periodo de medición
		organización/ N° de practicantes encuestados		
	Variación del número de seguidores en redes sociales	$[(N^{\circ} \text{ seguidores de redes sociales (mes actual)} - N^{\circ} \text{ seguidores de redes sociales (mes anterior)}) / N^{\circ} \text{ total de seguidores de redes sociales (mes anterior)}] * 100\%$	Mejorar 3% anual	trimestral
	Presupuesto de marca empleadora	$[\text{Presupuesto de marca empleadora (mes actual)} - \text{Presupuesto de marca empleadora (mes anterior)}] / \text{Presupuesto de marca empleadora (convocatoria anterior)} * 100\%$	Mejorar 3% anual	anual
	Variación de CVs recibidos	$[\text{CVs recibidos (convocatoria actual)} - \text{CVs recibidos (convocatoria anterior)}] / \text{CVs recibidos (convocatoria anterior)} * 100\%$	Mejorar 5% semestral	semestral

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Una vez revisado el marco teórico, la realización del análisis cualitativo y cuantitativo y la propuesta de mejora a los beneficios ofrecidos por la empresa como su marca empleadora, se han obtenido las siguientes conclusiones.

1. Respecto al objetivo describir los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que la empresa ABD ofrece a los practicantes como su marca empleadora, la empresa estudiada ofrece dentro de su propuesta de marca empleadora reto laboral, ambiente dinámico, trabajo en equipo, clima laboral, aprendizaje y crecimiento del negocio. Esto se refleja en la declaración de posicionamiento de la empresa ABD, la cual se ve reflejada en sus distintas iniciativas, las mismas que buscan atraer a los talentos jóvenes a través de la oportunidad de desarrollar labores desafiantes que los ayuden a crecer en su vida profesional, dado que les delegan tareas y funciones que implican asumir mayores riesgos dependiendo de su desempeño y nivel de competencias.
2. Respecto al objetivo identificar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que buscan los practicantes potenciales en una empresa para trabajar del sector bancario, se concluye que los practicantes potenciales esperan encontrar en un centro de labores atractivo los atributos flexibilidad laboral, clima laboral, oportunidad de desarrollo de línea de carrera y una remuneración salarial competitiva. En el caso específico de la empresa ABD, los practicantes potenciales esperan encontrar un buen clima laboral, la oportunidad de desarrollo de línea de carrera y la remuneración salarial competitiva.
3. Respecto a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales percibidos por los practicantes actuales de la empresa ABD, se reveló que antes de postular a la empresa, ellos tenían expectativas con respecto a determinados atributos que esperaban encontrar y que los motivo a postular a la organización, tales como: oportunidad de desarrollo de carrera, buena reputación de la empresa, flexibilidad de horarios de trabajo y clima laboral. Sin embargo, al ingresar a la organización, los practicantes actuales han expresado estar más satisfechos con los siguientes atributos: flexibilidad de horarios de trabajo, la relación que tienen con sus jefes y la explicación de sus labores. Mientras que los atributos sobre los cuales se encuentran menos satisfechos son: paquete de beneficios acorde a su esfuerzo, constante retroalimentación sobre su desempeño, posibilidades para ascender, me brindan capacitación cuando la necesito y mis esfuerzos son reconocidos.

Por tanto, se concluye que en su mayoría, existe una correspondencia entre las expectativas de los practicantes actuales y la satisfacción de estos con respecto al trabajo. Sin embargo, en algunos casos, como el de oportunidad de línea de carrera y clima laboral, la empresa no ha logrado satisfacer por completo las expectativas de sus practicantes, debido a que los practicantes señalaron que ambos atributos son los principales que se deben mejorar en la empresa.

4. Respecto al objetivo proponer los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que debe desarrollar la empresa ABD para atraer practicantes. Después de completado el análisis, tanto de practicantes actuales como potenciales, se puede concluir que la empresa ABD debe centrar sus esfuerzos en desarrollar principalmente dos atributos pertenecientes a los beneficios funcionales y psicológicos: línea de carrera y clima laboral, puesto que al relacionar la satisfacción de los practicantes actuales de la organización, la valoración de cada atributo y los atributos a mejorar, en comparación a lo que esperan encontrar los practicantes potenciales y los motivos de renuncia a una empresa, aquellos atributos mencionados fueron los más representativos. Cabe resaltar que los beneficios económicos no representan la principal motivación para los practicantes en general. Si bien puede ser considerada dentro de sus tres principales atributos atractivos de la empresa para un practicante potencial, este atributo no es diferenciador.

REFERENCIAS

- ¿Cuál es el sueldo mensual de los ejecutivos peruanos? (7 de Octubre de 2015). *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/sueldo-mensual-ejecutivos-peruanos-200464>
- Adams, J., Khan H. T., Raeside, R., & White, D. (2007). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*. Nueva Delhi: Business Books from SAGE.
- Aguado, M., & Arensburg, I. (2015). *La gestión de la diversidad como activo estratégico para el Employer Branding*. *Capital Humano*, 28(303), 32-35.
- Alicorp (2014). *Reporte de Sostenibilidad 2014*. Recuperado de: <http://www.alicorp.com.pe/alicorp/desarrollo-sostenible/reporte-de-sostenibilidad.html>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- América Económica Intelligence. (2016). *Ranking de universidades Perú 2016*. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-peru/graficos>
- Armstrong, M., & Taylor S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource practice*. 13va ed. Londres: Kogan page.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11va ed. México: Pearson.
- Arellano Marketing (2016). *Estudios Multiclientes - DQT Dónde Quiero Trabajar Lima 2016*. Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudios-multiclientes-dqt-donde-quiero-trabajar/>
- Arellano Marketing (2013). *Estudios Multiclientes - LaborAr*. Recuperado de: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/la-competencia-por-tener-a-los-mejores-empleados/>
- Asociación de Bancos del Perú (2017). *Las mujeres representan el 52% de la fuerza laboral bancaria*. Recuperado de: http://www.asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/ESTAD%C3%8DSTICA%20LABORAL_Diciembre_2016.pdf
- Backus (2015). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de: <http://backus.pe/comunicados/Memoria-Anual-2015-Backus.pdf>
- Banco Mundial (2016). *Peru Building on Success. Boosting Productivity for faster Growth*. Recuperado de: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/600921467995400041/pdf/99400-REPLACEMENT-FILE-Peru-Building-on-Success-WEB.pdf>
- Banco Mundial (2015). *The World Bank in Perú*. Recuperado de: <http://www.worldbank.org/en/country/peru/overview>
- Bandara, R. (2014). *Employer brand development measuring organizational attractiveness in higher education institutions* (Tesis doctoral). Vytautas Magnus University, Lituania.

- Banco de Crédito del Perú (2016). *Reporte Anual 2016*. Recuperado de: <http://www.bvl.com.pe/hhii/B80005/20170222204101/MEMORIA32ANUAL32201632BCP.PDF>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). *The global "war for talent"*. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285. doi:10.1016/j.intman.2009.01.002
- Bernal, P. (2013). *Plan estratégico de mercadeo para la empresa Grocery Store* (Tesis de maestría). Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15793/Plan%20estrat%C3%A9gico%20de%20mercadeo%20para%20Grocery%20Store%20-%20Bernal%20Salas%20Pinel%20983274.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Biswas, M., & Suar, D. (2016). *Antecedents and Consequences of Employer Branding*. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. DOI: 10.1007/s10551-014-2502-3
- Blasco- López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. *Universia Business Review*, (44), 34-53.
- Blackman, D., & Kennedy, M. (2008). *Talent management: Developing or preventing knowledge and capability*. Recuperado de: <https://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc3/papers/contribution113.pdf>
- Bolsa de Trabajo PUCP (S/D). Recuperado de: <https://btpucp.pucp.edu.pe/>
- Bonaiuto, M., De Dominicis, S., Illia, L., Rodríguez-Cánovas, B., & Lizzani, G. (2013). *Managing employer brand attributes to attract potential future leaders*. *Journal of Brand Management*, 20(9), 779-792. doi:10.1057/bm.2013.18
- Bumerán (S/D). *Practicante Pre Profesional Banco de Crédito del Perú*. Recuperado de: <http://www.bumeran.com.pe/empleos/practicante-pre-profesional-banco-de-credito-bcp-1001263098.html>
- Castro, E. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas*. *Revista Nacional De Administración*, (2), 31.
- Center for Health Leadership & Practice Public Health Institute (2003). *Guía de Mentoría - Guía para Mentores*. Recuperado de: <https://nationalethicscenter.org/resources/7245/download/55.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, DF México: McGraw Hill.

- Claux, J. (2015). *Marca Empleadora: ¿Qué gana la empresa y el trabajador con esta estrategia?* [Video]. Entrevista de Edwin Bardales. Lima, Perú. *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/marca-empleadora-que-gana-empresa-y-trabajador-esta-estrategia-2140536>
- Clutterbuck, D., & Dearlove, D. (n.d). *Cómo aumentar el prestigio: marketing de la función recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, 1995.
- Costa-Sánchez, C., & Corbacho-Valencia, J. (2015). *Linkedin para seleccionar y captar talento*. *Revista Prisma Social*, (14), 187-221.
- Crespo, C. (2015). El Storytelling para comunicar mi marca como empleador. *Capital Humano*, 28(299), 24-26.
- De la Barra, M. C. (06 de Marzo de 2013). *¿Qué buscan los jóvenes profesionales peruanos en el mercado laboral?* *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/que-buscan-jovenes-profesionales-peruanos-mercado-laboral-2060>
- Deloitte Review. (2015). *Becoming Irresistible - A New Model for Employee Management*. Recuperado de: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>
- Deloitte University Press. (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano*. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf
- E-encuesta. (2015). *Tipos de pregunta en la encuesta*. Recuperado de: <http://www.e-encuesta.com/blog/2015/tipos-de-pregunta-en-la-encuesta/>
- Estas son las mejores empresas para trabajar en Perú (Diciembre, 2016). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/estas-son-mejores-empresas-trabajar-peru-2176825/2>
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). *18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa*. *Adresearch ESIC: International Journal of Communication Research*, 10(10), 32. doi:10.7263/ADRESIC.010.002
- Figueroa Isaza, H. I. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*. *Económicas CUC*, 35(1), 61.
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). *The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting*. *Journal of Marketing & Management*, 3(1), 78-122.
- Gavilán Bouzas, D., Avello Iturriagoitia, M., & Fernandez-Lores, S. (2013). *Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*. *aDResearch Esic Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 7(7), 58-75.
- Gestión. (19 de Octubre de 2016). *Las 100 empresas líderes*. *Gestión*. Recuperado de: <file:///C:/Users/JOZEP/Downloads/diario-gestion-especial-merco-empresas-peru-2016.pdf>

- Goyenechea, A. (2014). *Casi mil profesionales extranjeros llegan al mes al Perú a trabajar*. [Publicación en Página Web]. Entrevista de Wilfredo Angulo. Lima, Perú. Radio Programas del Perú, RPP. 14 de Agosto de 2014. Recuperado de: <http://rpp.pe/economia/economia/casi-5-mil-profesionales-extranjeros-llegan-al-mes-al-peru-a-trabajar-noticia-716673>
- Goncer Rodríguez, C. (2014). *Objeto y evolución de la atracción y retención del talento*. *Capital Humano*, 27(289), 60-64.
- GoIntegro (2016). *Adoption of Employer Branding Best Practices is Growing Among Latin American Companies. GOIntegro Survey Finds*. Recuperado de <http://www.prweb.com/releases/2016/08/prweb13610687.htm>
- Great Place to Work (2016), *Trabajando Para Las Mejores*. Recuperado de: http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/Suplemento_Las_Mejores_2016.pdf
- Great Place to Work (2015), *Las Mejores Empresas para Trabajar 2015*. Recuperado de: http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/SUPLEMENTO_GPTW_2015.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Herzberg, F. (1987). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- Hyun, S., & Oh, H. (2011). *Reexamination of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Korean Army Foodservice Operations*. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(2), 100-121. doi:10.1080/15378020.2011.574532
- Ipsos. (2013). *Percepción del egresado universitario en las empresas 2013*. Lima: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado.
- Jericó, P. (2001) *Gestión del talento: Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Pearson Educación.
- Jiménez, A. (2015). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*. *Capital Humano*, 28(302), 84-91.
- Jimenez, A. (2009). *Employer Branding: La gestión de la marca para atraer y retener el talento*. Córdoba: Almuzara.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (8th edn). *Englewood Cliffs*, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kristin, B., & Surinder, T. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Łacka-Badura J. (2015). *Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding: A Linguistic Perspective*. *Cambridge Scholars Publishing*. ProQuest Ebook Central

- Linkedin (2012). *Guía de imagen de marca empleadora - 5 pasos para crear una imagen de marca empleadora de talento*. Recuperado de: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf
- Linkedin (2011.) *What's the value of your employment brand?* Recuperado de: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). *Employer Branding - A Tool For Talent Management*. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Manpower, (2015) *Encuesta de Escasez de Talento*. Lima. Recuperado de: <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3166-9795432090759.pdf>
- Manpower Group (2014). *La escasez de talento continúa*. Recuperado de: https://www.google.com.pe/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/1205-6788297759162.pdf&ved=0ahUKEwizs_M_frVAhXD7SYKHdQmD7MQFggaMAA&usq=AFQjCNFQaFYZJPK5f_D49QSnCdJ4W8LDUw
- Mercó (2016). *Las empresas que mejor atraen y retienen el talento personal*. Recuperado de: <http://merco.info/pe/ranking-merco-talento>
- Mejía, J. (2000). *El muestreo en la investigación cualitativa*. *Investigaciones sociales*, IV, 5, 165-180. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/6851/6062>
- Meza, M. J. (30 de Abril de 2014). *Encuesta del Talento: Estos son los retos de las empresas peruanas en la gestión humana*. *Semana Económica*, Lima. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/136073-ii-encuesta-del-talento-los-principales-retos-de-las-empresas-peruanas-para-gestionar-personas/>
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). *Positioning southwest airlines through employee branding*. *Business Horizons*, 48, 535-545.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2015). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2014*. Recuperado de: <http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME ANUAL EMPLEO ENAHO 2014.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2007) - *Resultados de la Encuesta Sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/dnpefp/Boletin de RRHH.pdf>
- Miñan, W. (2015). *Solo un 14% de empresas peruanas tiene una estrategia de Marca Empleadora*. *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/empleo-management/solo-14-empresas-peruanas-tiene-estrategia-marca-empleadora-2148618>
- Miranda, D. R. G. (2011). *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.

- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). *Employer branding and market segmentation*. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196. doi:10.1057/bm.2009.10
- Morgan Stanley Capital Internacional. (2015). *MSCI Emerging markets index*. Recuperado de: <https://www.msci.com/emerging-markets>.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Central.
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Suma De Negocios*, 5, 39-48.
- Pasco, M. M., & Ponce, M. F. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima, Perú: Vicerrectorado de Investigación PUCP.
- Peddy, S. (2007). *Unidad de Conocimiento - El mentoring*. Recuperado de: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8294/_1461378de534f2_mentoring_ast.pdf
- Pricewaterhouse Coopers. (2016). *19th Annual Global CEO Survey*. Recuperado de: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Recuperado de: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- QS University Rankings: Latin America. (2016). *QS Top Universities. Ranking*. Recuperado de: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2016>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa.
- Rivas, P. & Rojas, K. (30 de octubre de 2013). *Plaza BCP: Donde entretenerse y trabajar es parte de una estrategia para retener el talento*. *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/centro-bienestar-bcp-iniciativa-que-busca-atraer-y-retener-talento-2079784>
- Sambra, B. (22 de Noviembre de 2014). *Imán de talento: Conozca el programa Explora BCP para practicantes*. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/iman-talento-conozca-programa-explora-bcp-practicantes-2114638>
- Schneider, L. (2003). *What is branding and how is it important to your marketing strategy?* Recuperado de: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm>
- Sokro, E. (2012). *Impact of employer branding on employee attraction and retention*. Recuperado de: [http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/517/164-173%20Vol%204,%20No%2018%20\(2012\).pdf](http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/517/164-173%20Vol%204,%20No%2018%20(2012).pdf)

- Soler, M. R. (Enero de 2005). *El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento*. *Capital Humano*, 184, 100-109. Recuperado de: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-15/MENTORING%20Y%20TALENTO.pdf>
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2008). *Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB*. *Industrial & Commercial Training*, 40(5), 253-260. DOI: 10.1108/00197850810886496
- Superintendencia de Banca y Seguros (2012). *Programa de Asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del Sistema Financiero, de Seguros, AFP y Unidad de Inteligencia Financiera - Guía del Docente*. Recuperado de: <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-programa-de-asesoria-a-docentes-sobre-el-rol-y-funcionamiento-del-sistema-financiero-de-seguros-afp-y-unidad-de-inteligencia-financiera-2012.pdf>
- Sutherland, M., Torricelli, D., & Karg, R. (2002). *Employer-of-choice branding for knowledge workers*. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13.
- Ulrich, L., & Losey, G. Lake, 1997. *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Verma, D., & Ahmad, A. (2016). *Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce*. *IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42-56.
- Weathington, B. L., Cunningham, C. J. L. & Pittenger, D. J. (2012). *Understanding Business Research*. Estados Unidos: Wiley.
- World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017 Ginebra*. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- Yates, K., & L, Sejen. (2011). *Employee value propositions; creating alignment, engagement and stronger business results*. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/0208/fd1f66241e3e673e80d417f3e8bf7a33eaa0.pdf>

ANEXO A: Dificultad para empleadores en cobertura de vacantes

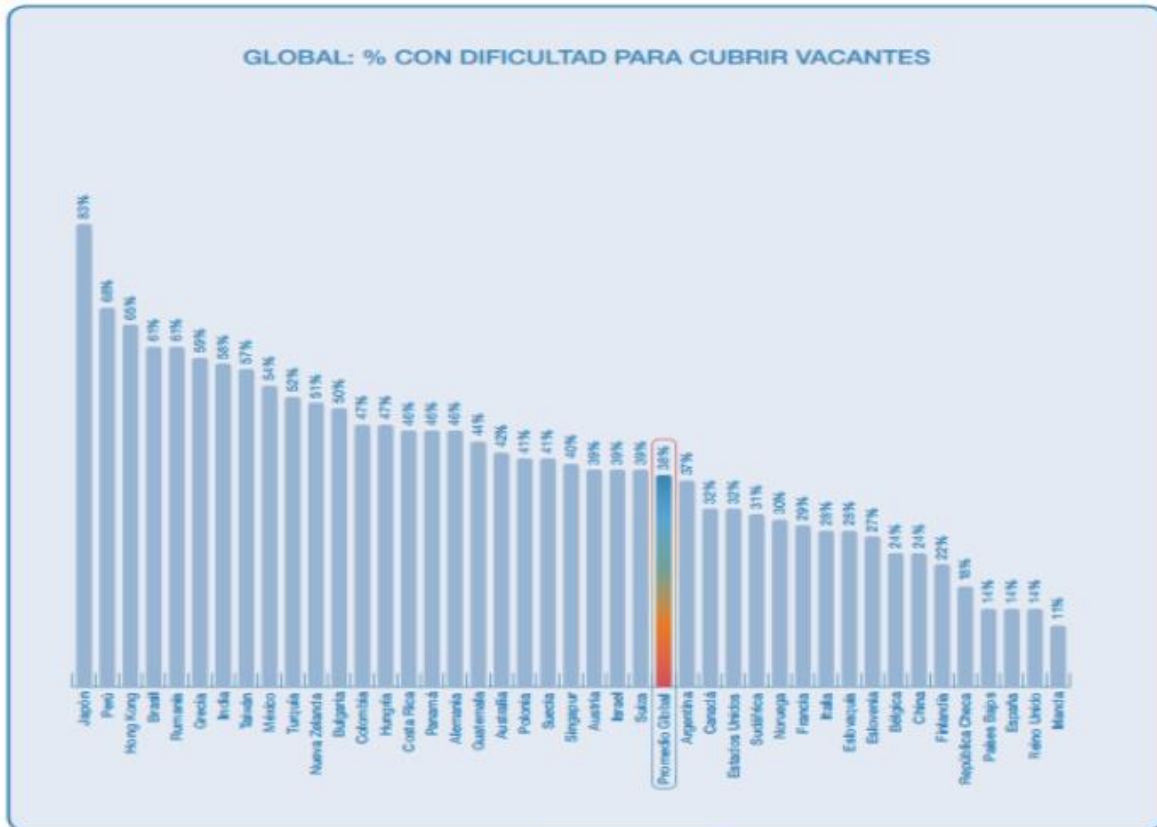
Figura A1: Empleadores con dificultad para cubrir vacantes (%)



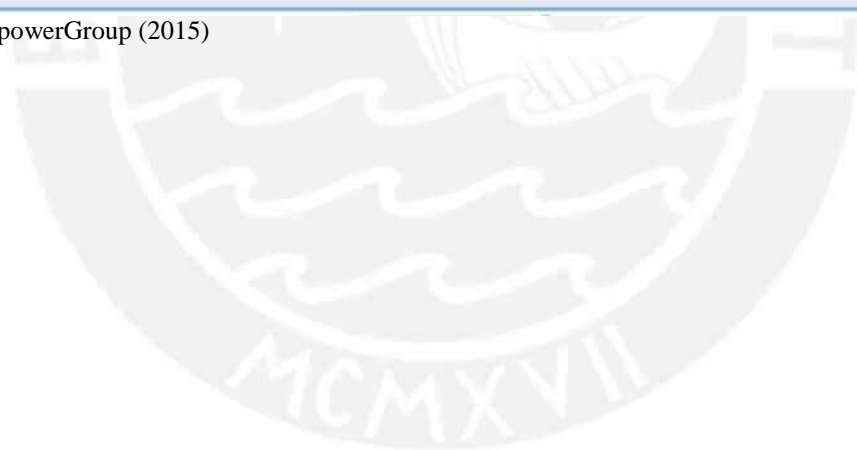
Fuente: ManpowerGroup (2015)



Figura A2: Dificultad para cubrir vacantes por país (%)



Fuente: ManpowerGroup (2015)



ANEXO B: Tiempo ideal considerado para quedarse en una misma empresa según grado académico

Figura B1: Cantidad de años considerados para quedarse en una misma empresa según el grado académico

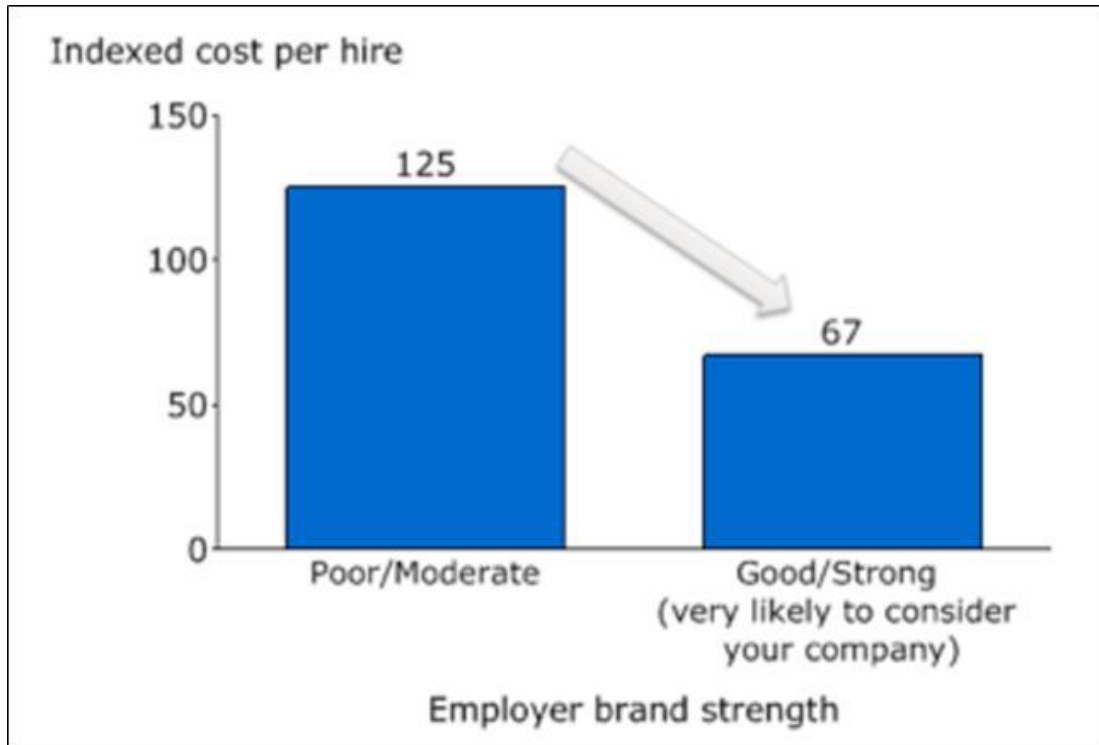


Fuente: De la Barra, (2013)



ANEXO C: Relación entre costo de contratación y la fuerza de la marca empleadora

Figura C1: Costo por contratar de acuerdo a la fuerza de la marca empleadora de las empresas



Fuente: LinkedIn (2011)

ANEXO D: Principales sectores atractivos donde trabajar

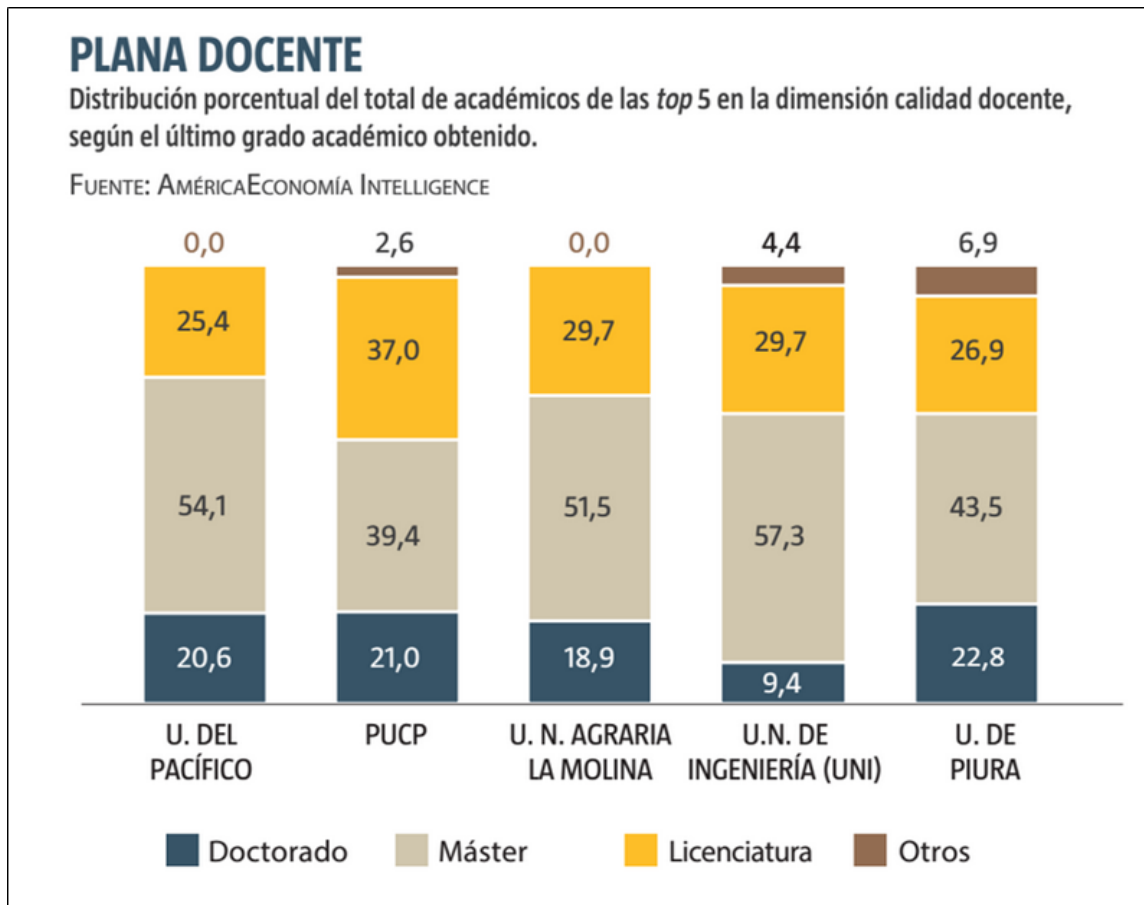
Figura D1: Sectores más atractivos para trabajar según grado académico



Fuente: De la Barra, (2013)

ANEXO E: Calidad de plana docente de las mejores universidades del país

Figura E1: Calificación de la calidad de la plana docente de las 5 mejores universidades del Perú

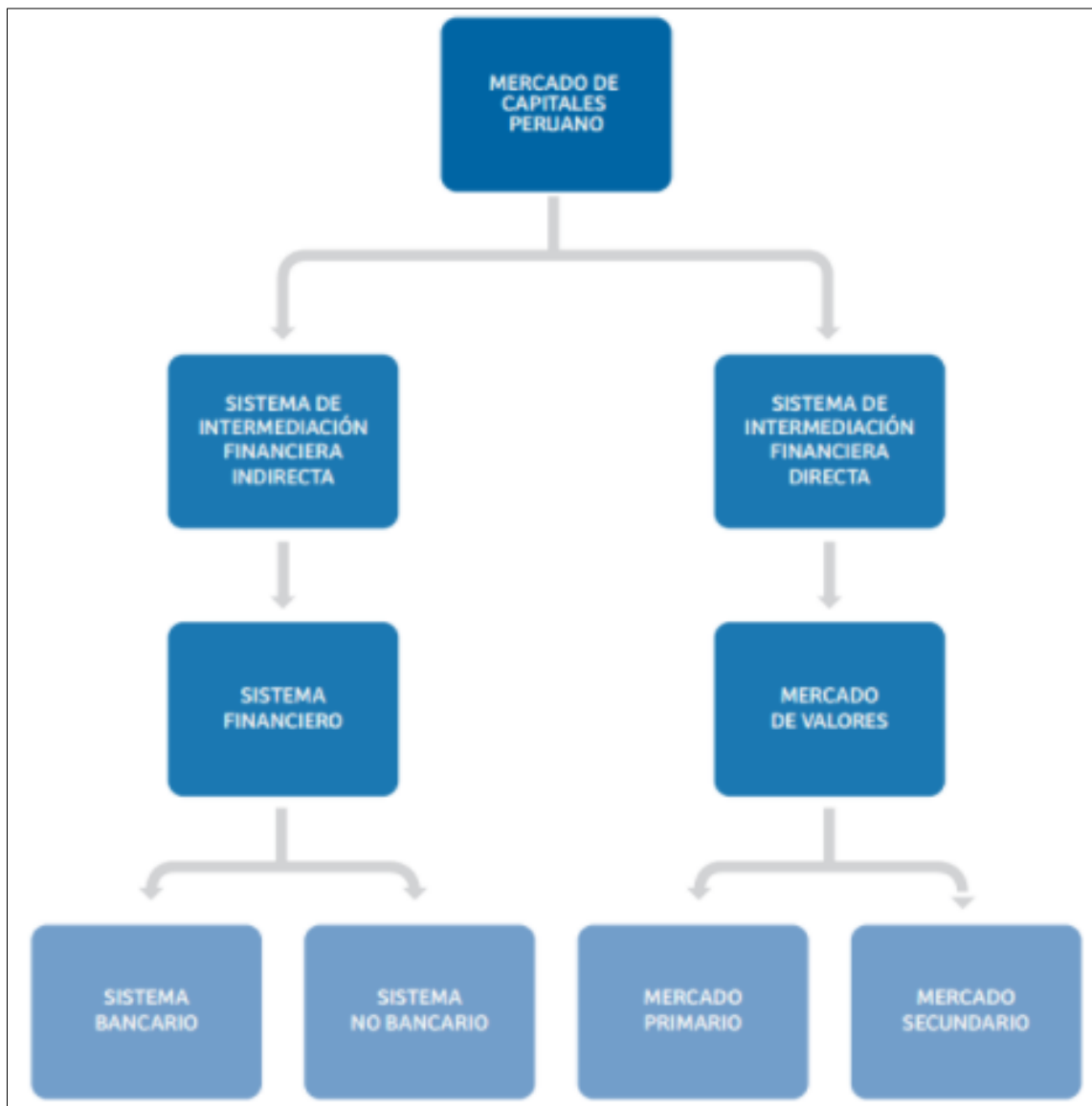


Fuente: Ranking América Economía Intelligence (2016)

ANEXO F: Consentimientos informados de la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano (Ver archivo adjunto)



ANEXO G: Composición del Mercado de Capitales Peruano



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2013)

ANEXO H: Glosario

- Talento:

“Es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor” (Prieto, 2013, p.18).

- Gestión del talento:

“Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro” (Prieto, 2013, p.21).

- Atracción del talento:

“La atracción de los candidatos es principalmente una cuestión de identificar, evaluar y utilizar las más adecuadas fuentes de candidatos” (Armstrong, 2014, p. 228).

- Propuesta de valor del empleador

“La propuesta de valor al empleado es lo que una organización ofrece que los empleados potenciales y existentes valorarán y lo cual ayudaría a persuadirlos a unirse o permanecer con el negocio” (Armstrong, 2014, p. 211).

- Marca empleadora:

“La marca empleadora es un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados por la compañía empleadora” (Ambler y Barrow, 1996, p. 8).

- Potenciales: “Que puede suceder o existir, en contraposición de lo que existe” (RAE).

ANEXO I: Cálculo de la muestra de practicantes potenciales

Muestra de practicantes potenciales:

Fórmula de población finita:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: Pasco y Ponce (2015)

N= 3362

Z=1.96 con un nivel de confianza de 95%

E= 5% margen de error

p=0.50 de probabilidad a favor

q=0.50 de probabilidad en contra

Resultado:

n=345

ANEXO J: Fichas técnicas de encuestas

Tabla J1: Practicantes actuales

Nombre de la encuesta		Entrevista a practicantes actuales
Responsables de la investigación		Grupo de Tesis conformado por Aracely Granados, Brigitte Avila y Jozep Vento
Objetivos		Identificar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales percibidos por los practicantes actuales de la empresa ABD.
Diseño muestral	Universo	28 Practicantes actuales de la empresa ABD quienes tienen entre 20 y 26 años y son alumnos de la Pontificia Universidad Católica del Perú de las carreras de Contabilidad, Derecho, Economía, Gestión y Alta Dirección, Ing. Industrial e Ing. Informática
	Tipo de muestreo	Censo
	Tamaño de muestra	28
Recolección de datos	Técnica de recolección de datos	Encuesta virtual
	Periodo de trabajo de campo	Del 03 de Julio al 14 de Julio
Cobertura	Geográfica	Provincia de Lima
	Estadística	Se encuestó a 28 practicantes de la empresa ABD
Elaboración de la información	Control de calidad	Se recopilaron 28 encuestas de las cuales el 100% cumplía con los requerimientos necesarios.
	Procesamiento	Se procesó la información mediante el uso de Microsoft Excel en donde se realizaron cuadros, tablas dinámicas y diversos gráficos útiles.
	Presentación	Los resultados del estudio se presentan en diversos gráficos los cuales son presentados y analizados en el Capítulo 5.
Limitaciones		Limitación de tiempo, ya que los practicantes de la empresa ABD tienen horarios diversos y su disponibilidad es escasa.

Tabla J2: Practicantes potenciales

Nombre de la encuesta		Encuesta a practicantes potenciales
Responsables de la investigación		Grupo de Tesis conformado por Aracely Granados, Brigitte Avila y Jozep Vento
Objetivos		Señalar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que buscan los practicantes potenciales en una empresa para trabajar del sector bancario.
Diseño muestral	Universo	3,362 Estudiantes universitarios de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú quienes estudian las principales carreras solicitadas por el Banco ABD (Contabilidad, Derecho, Economía, Gestión y Alta Dirección, Ing. Industrial e Ing. Informática). Cursan el 7mo en adelante y tienen entre 20 y 26 años.
	Tipo de muestreo	Muestreo probabilístico estratificado por carreras (Contabilidad, Derecho, Economía, Gestión y Alta Dirección, Ing. Industrial e Ing. Informática)
	Tamaño de muestra	345 estudiantes
	Margen de error	5%
	Nivel de Confianza	1.96
	Probabilidad de ocurrencia	0.5
	Probabilidad de no ocurrencia	0.5
Recolección de datos	Técnica de recolección de datos	Encuesta cara a cara y virtual
	Periodo de trabajo de campo	Del 12 de Junio al 30 de Junio
Cobertura	Geográfica	Provincia de Lima
	Estadística	Se encuestó a 345 estudiantes de los cuales 102 fueron de Ing. Industrial, 96 de Derecho, 64 de Gestión y Alta Dirección, 33 de Economía, 30 de Ing. Informática, y 20 de Contabilidad.
Elaboración de la información	Control de calidad	Se recopilaron 362 encuestas en total de las cuales se depuraron aquellas que no cumplían con completar toda la información. Asimismo, se cumplió con tener la cantidad representativa de cada carrera.
	Procesamiento	Se procesó la información mediante el uso de Microsoft Excel en donde se realizaron cuadros, tablas dinámicas y diversos gráficos útiles.
	Presentación	Los resultados del estudio se presentan en diversos gráficos los cuales son presentados y analizados en el Capítulo 5.
Limitaciones		Dificultad para acceder a estudiantes de las ciertas carreras como Economía y Contabilidad por el número reducido de estudiantes en general.

ANEXO K: Cuestionario de encuesta - practicantes actuales

Perfil demográfico

- Edad
- Sexo
- Carrera

SOBRE EL SECTOR

Objetivo: Conocer el nivel de interés del practicante actual en el sector bancario

1. Indique cuándo surgió su interés en el sector bancario

- A. Desde el inicio de la carrera
- B. Se presentó la oportunidad de trabajar en ese sector
- C. Un profesor me animó
- D. Mi familia trabaja en ese sector
- E. No es mi sector de interés, pero postulé por necesidad
- F. Otro.....

Si marcó la letra E continúe con la pregunta 2. Si NO marcó la letra E pase a la 3.

2. ¿Por qué no le interesa el sector bancario?

- A. Es muy aburrido
- B. Prefiero otros sectores
- C. Comentarios negativos de amigos
- D. Mi área de especialidad no es muy requerida en ese sector
- E. Otro.....

SOBRE LA EMPRESA

Objetivo: Conocer los atributos más valorados por los practicantes actuales al momento de postular a la empresa.

3. Antes de postular a la empresa ABD, indíquenos cuál fue el medio por el cual se formó una imagen de la empresa. Marque solo 1.

- A. Algún conocido que trabaja/ó en la empresa
- B. Medios de comunicación tradicionales y prensa
- C. Información en Redes sociales
- D. Información en web oficial corporativa
- E. Información en Rankings Nacionales de empresas
- F. Ferias laborales
- G. Otro.....

4. ¿Qué medio(s) utilizó para postular a la empresa ABD? Marque 3 como máximo.

A. Facebook	
B. LinkedIn	
C. Recomendados	
D. Página web de la empresa	
E. Bolsas de trabajo (universidad)	
F. Feria de trabajo	
G. Bolsas de trabajos externas	
H. Otro.....	

5. De las variables expuestas a continuación, seleccione las tres que usted consideró como los más importantes al momento de postular a la empresa ABD, una vez elegidos ordénelos por prioridad, donde 1 es el más importante y 3 es el menos importante.

	Clima laboral
	Flexibilidad de horarios
	Oportunidad de desarrollo de carrera
	Paquete de beneficios
	Remuneración Salarial
	Responsabilidad Social de la organización
	Oportunidades de capacitación y formación
	Reputación de la empresa
	Cultura organizacional
	Descripción y rol del puesto

Objetivo: Conocer la experiencia de empleo actual que viven los practicantes de la empresa.

6. En base a su experiencia ¿Cuál cree que es principal diferencia entre la empresa ABD y otras empresas del sector bancario?

- A. Es más prestigiosa
- B. Ofrece oportunidades de crecimiento
- C. Hay posibilidades de aprender más de mi carrera
- D. Es un trabajo retador
- E. Lo beneficios tangibles son mejores
- F. Otro.....

7. Respecto a su trabajo actual, por favor, califique del 1 al 5 que tan de acuerdo está con las expresiones detalladas, donde 1 es la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta.

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Variables	Beneficios	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Oportunidades de formación	“ Me brinda la empresa oportunidades para desarrollarme”	1	2	3	4	5
Descripción del puesto	“ Mi jefe me explica cómo realizar mis labores”	1	2	3	4	5
Flexibilidad	“Me brinda la empresa un horario de trabajo flexible”	1	2	3	4	5
Oportunidades de capacitación	“ Se me brinda capacitación cuando la necesito”	1	2	3	4	5
Oportunidad de Línea de carrera	“ Me brinda la empresa posibilidades para ascender”	1	2	3	4	5

	Económicos					
Beneficios	“ Recibo un paquete de beneficios acorde a mi esfuerzo”	1	2	3	4	5
Remuneración salarial	“ Mi remuneración está acorde con el de la competencia”	1	2	3	4	5
	Psicológicos					
Reconocimiento	“ Siento que mis esfuerzos son reconocidos”	1	2	3	4	5
Comodidad	“ El ambiente (físico) de trabajo es amigable”	1	2	3	4	5
Clima laboral	“ Me gusta el clima laboral de la empresa”	1	2	3	4	5
Retroalimentación	“ Recibo constante retroalimentación sobre mi desempeño”	1	2	3	4	5
Clima laboral	“ Tengo una buena relación con mis superiores”	1	2	3	4	5
Identidad	“Me siento aceptado e identificado con la empresa”	1	2	3	4	5
Clima laboral	“Mis colegas me apoyan y animan”	1	2	3	4	5
Clima laboral	“Percibo mi rol dentro de la	1	2	3	4	5

	empresa como importante”					
--	--------------------------	--	--	--	--	--

8. De los atributos expuestos a continuación, por favor, elija el que más valora usted de su centro de trabajo actualmente. Marque solo 1.

- A. Clima laboral
- B. Flexibilidad de horarios
- C. Oportunidad de desarrollo de carrera
- D. Paquete de Beneficios
- E. Remuneración Salarial
- F. Responsabilidad social de la organización
- G. Oportunidades de capacitación y formación
- H. Reputación de la empresa
- I. Cultura organizacional
- J. Descripción y rol de puesto

9. De los atributos expuestos a continuación, por favor, elija el más importante que usted considera que la empresa debería mejorar .Marque solo 1.

- A. Clima laboral
- B. Flexibilidad de horarios
- C. Oportunidad de desarrollo de carrera
- D. Paquete de Beneficios
- E. Remuneración Salarial
- F. Responsabilidad social de la organización
- G. Oportunidades de capacitación y formación
- H. Reputación de la empresa
- I. Cultura organizacional
- J. Descripción y rol de puesto

10. En general ¿qué tan satisfecho está con los beneficios que otorga el ABD como centro de labores?

Completamente satisfecho	
Satisfecho	
Ni satisfecho ni insatisfecho	
Insatisfecho	
Completamente insatisfecho	

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO L: Cuestionario de encuesta- practicantes potenciales

PERFIL DEMOGRÁFICO

- Edad
- Sexo

Carrera:

- Gestión y alta dirección
- Derecho
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Informática
- Contabilidad
- Economía

- ¿Acepta participar de la investigación? Los resultados obtenidos únicamente serán utilizados con fines académicos.
 - Sí
 - No

Objetivo: Conocer la situación de empleo actual del practicante.

- ¿Ha realizado prácticas anteriormente y/o actualmente se encuentra practicando?
 - Sí
 - No

Si responde NO pase a la pregunta 4.

- ¿En qué sector ha practicado y/o está practicando actualmente?
 - Consumo masivo
 - Retail
 - Bancario
 - Consultoría
 - Construcción
 - Público (Estado)
 - Otro.....

- ¿Qué medios suele utilizar para buscar prácticas? elija los 3 más usados, ordénelos donde 1 es el más usado y 3 el menos usado. Elija solo 3.

A. Facebook	
B. LinkedIn	
C. Recomendados	
D. Página web de la empresa	

E. Bolsas de trabajo (universidad)	
F. Feria de trabajo	
G. Bolsas de trabajos externas	
H. Otro.....	

5. ¿Qué atributos hacen a una empresa atractiva como centro de labores? Elija los 3 principales y ordénelos donde 1 es el más importante y 3 es el menos importante. Elija solo 3.

	Clima laboral agradable
	Flexibilidad de horarios
	Oportunidad de desarrollo de línea de carrera
	Paquete de beneficios
	Remuneración salarial competitiva
	Responsabilidad Social de la organización
	Oportunidades de capacitación y formación
	Buena reputación de la empresa
	Cultura organizacional fuerte
	Descripción y rol del puesto claros

6. ¿Cuáles son los motivos principales para renunciar a una empresa? Elija dos en orden de prioridad. En su primera prioridad marque 1 y en la segunda prioridad marque 2. Elija solo 2.

	“El Clima laboral no es agradable”
	“No me dan flexibilidad de horarios”
	“No me brindan oportunidad de desarrollo de línea de carrera”

	“No me ofrecen beneficios adicionales (descuentos, movilidad, etc.)”
	“No contribuye a resolver problemas de la sociedad”
	“No reconocen los logros y buen desempeño de los colaboradores”
	“ No me brinda oportunidades de capacitación y formación”
	“Malas prácticas de la empresa y/o reputación en el medio”
	“No es líder en el mercado”
	“ La remuneración salarial no es atractiva”
	“ Tiene una cultura organizacional débil”
	“No me permite aprender y ganar experiencia en mi área.
	“La descripción y el rol del puesto no son claros”

SOBRE EL SECTOR BANCARIO

Objetivo: Conocer el nivel de interés del practicante potencial en el sector bancario.

7. ¿Está o estaría interesado en laborar en el sector bancario?

- A. Sí
- B. No

Si marcó NO pase a la pregunta 11.

8. Indique cuándo surgió su interés en el sector bancario

- A. Desde el inicio de la carrera
- B. Se presentó la oportunidad de trabajar en ese sector
- C. Un profesor de la universidad me animó
- D. Mi familia trabaja en ese sector
- E. Otro.....

9. ¿Por qué le interesa el sector bancario? Marque solo 1.

	“ La remuneración salarial es atractiva”
	“ Tengo habilidades alineadas con lo requerido por el sector”
	“ Tengo más oportunidades de desarrollo”

	“Trabajar en un banco es bien valorado en el mercado laboral”
	Otro.....

10. En base a su anterior respuesta ¿Cuál es la principal diferencia que nota entre el sector bancario y otros sectores en los cuales podría trabajar? Marque solo 1 y pase a la pregunta 13.

- A. Es más exigente
- B. Tiene mayor prestigio
- C. Brinda más beneficios
- D. Brinda mejores oportunidades de línea de carrera
- E. Otro.....

11. ¿Por qué no le interesa el sector bancario? Marque solo 1.

- A. Es muy aburrido
- B. Prefiero otros sectores
- C. Comentarios negativos de amigos
- D. Mi área de especialidad no es muy requerida en ese sector
- E. Otro.....

12. En base a su anterior respuesta ¿Cuál es la principal diferencia que nota entre el sector bancario y otros sectores en los cuales podría trabajar? Marque solo 1

- A. Es menos exigente
- B. Tiene menos prestigio
- C. Brinda menos beneficios
- D. Brinda menos oportunidades de línea de carrera
- E. Otro.....

SOBRE LA EMPRESA ABD

Objetivo: Señalar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que buscan los practicantes potenciales en una empresa para trabajar del sector bancario.

13. ¿Cuál es su impresión general de ABD como potencial centro de labores?

- A. Muy positiva
- B. Positiva
- C. Indiferente
- D. Negativa
- E. Muy negativa

14. ¿Cuáles son los 3 principales atributos que espera encontrar como practicante en la empresa ABD? Enumere del 1 al 3 por orden de prioridad, donde 1 es el más importante y 3 el menos importante. Elija solo 3.

	Clima laboral agradable
	Flexibilidad de horarios
	Oportunidad de desarrollo de carrera

	Paquete de beneficios
	Remuneración salarial competitiva
	Responsabilidad Social de la organización
	Oportunidades de capacitación y formación
	Buena reputación de la empresa
	Cultura organizacional fuerte
	Descripción y rol del puesto claros

15. ¿Estaría interesado en postular al ABD?

- A. Postularía de todas maneras
- B. Postularía
- C. Pensaría en postular
- D. No postularía
- E. No postularía de ninguna manera

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO M: Guía de entrevista semi- estructurada a la Sub-Gerente de Gestión y Desarrollo Humano del Banco ABD

Objetivo: Describir los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que la empresa ABD ofrece a los practicantes como su marca empleadora

Sobre atracción:

1. ¿Cómo realiza la empresa el proceso de atracción del talento?
2. Respecto a la pregunta anterior ¿para los practicantes se realiza el mismo proceso de atracción o hay uno en especial? ¿Por qué?
3. ¿Cómo identifican aquellos atributos o factores que son apreciados o que son rechazados por su público objetivo (en este caso practicantes)? ¿Cuáles son estos atributos apreciados? y ¿cómo gestionan las objeciones que posiblemente tengan los candidatos?
4. ¿Cuáles consideran que son los atributos que más valoran los jóvenes practicantes al momento de postular a una empresa?
5. ¿De qué manera establecen el perfil de puesto que ocupará un practicante?
6. ¿Cuáles son las competencias básicas que debería poseer un practicante para su empresa?
7. ¿Cuáles son sus principales fuentes de reclutamiento?

Sobre la marca empleadora:

8. ¿Con qué palabra asocia “marca empleadora”? ¿Por qué?
9. ¿Qué es para ustedes la marca empleadora?
10. ¿Cómo surgió la idea o cuál fue el hecho que motivó la construcción de la marca empleadora de la empresa?
11. ¿Cuáles son los valores de la empresa? ¿Están estos alineados con su marca empleadora? ¿Por qué?
12. ¿Cuál es la propuesta de marca empleadora ofrecida a los practicantes (respecto a funciones del puesto, clima laboral, remuneración, etc.)?
13. ¿Qué iniciativas ha tomado la empresa para desarrollar su marca empleadora? ¿Por qué?
14. ¿Qué programas desarrollan para atraer talentos?
15. ¿Cómo mide la empresa la efectividad de su marca empleadora? (indicadores u otras herramientas)
16. ¿Qué beneficios le trae a su empresa desarrollar una marca empleadora?
17. ¿Considera que su empresa tiene una marca empleadora bastante desarrollada o aún se debe mejorar? ¿Por qué?

ANEXO N: Guía de entrevista semiestructurada - practicantes potenciales

A continuación se muestra la guía de entrevistas a los practicantes potenciales de la empresa ABD.

Buenos(as) días/tardes/noches, mi nombre es y soy y/o (Soy / somos) alumno(s) de pre-grado de la facultad de Gestión y Alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La presente entrevista será llevada a cabo para obtener información en el proceso de levantamiento de información la cual tiene por objetivo señalar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que buscan los practicantes potenciales en una empresa para trabajar del sector bancario. Para esta finalidad estamos entrevistando a estudiantes de la PUCP de 7mo ciclo en adelante (solo pre-grado) que tengan entre 20 y 26 años.

Antes de iniciar la entrevista, y a fin de poder registrar en detalle toda la información proporcionada, quisiéramos solicitar su autorización para poder grabar el audio de la conversación.

La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos. Por favor, agradeceremos responder con el mayor detalle y sinceridad posible a las siguientes preguntas.

A continuación se muestra la guía de entrevistas a los practicantes potenciales de la empresa ABD

Edad:

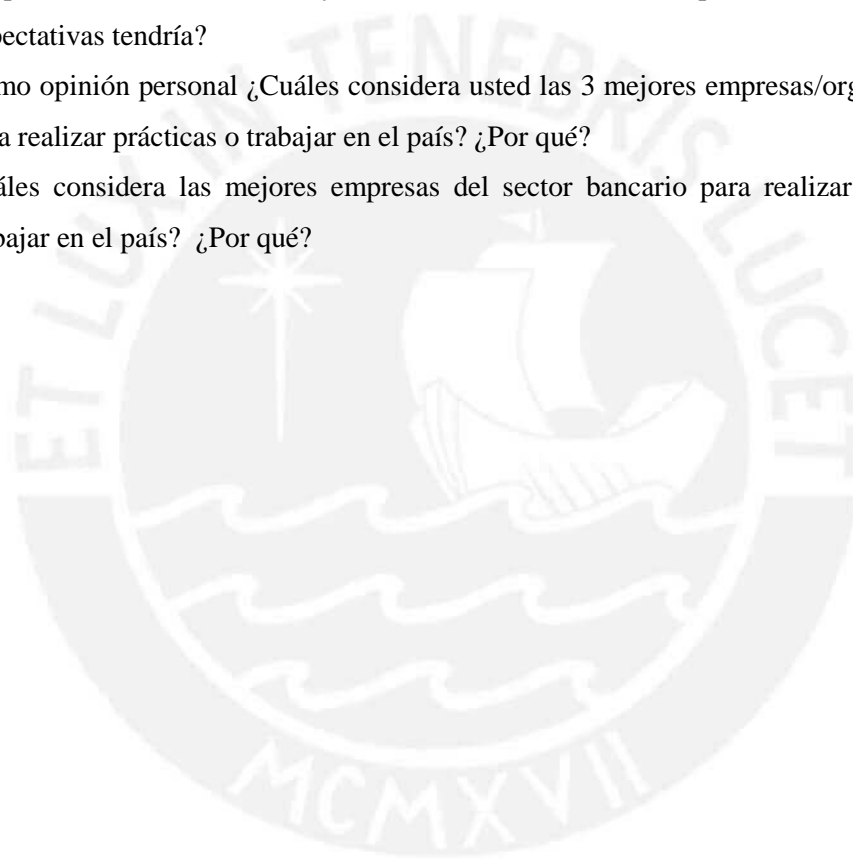
Sexo:

Carrera:

Objetivo: Señalar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que buscan los practicantes potenciales en una empresa para trabajar del sector bancario.

1. Actualmente ¿se encuentra buscando prácticas pre/profesionales o lo ha hecho anteriormente? ¿En qué sector?
2. ¿Por qué medios usted busca información sobre puestos a prácticas pre/profesionales y compañías empleadoras? Mencione los 3 que más usa. ¿Por qué utiliza estos medios?
3. ¿Cuál es el rol de la bolsa de trabajo de la PUCP en el proceso de búsqueda de prácticas? ¿Qué tanto le sirve para conseguir prácticas? ¿por qué?
4. ¿Cuáles son los principales atributos que usted considera más importantes al momento de elegir una empresa para realizar prácticas? (mencione 3) ¿Por qué?
5. ¿Estaría usted interesado en desarrollar una carrera en el sector bancario? ¿Por qué?
6. ¿Conoce la organización ABD? De forma general ¿Qué es lo que sabe de ella?
7. ¿Conoce el programa de prácticas de la organización ABD? ¿Se encontraría interesado en realizar prácticas en la organización mencionada? ¿Por qué?
8. ¿A través de qué medios se formó una imagen de la organización ABD?
9. En general ¿Cuál es la opinión de la organización ABD como empleador? ¿Por qué?

10. De los anteriores atributos mencionados por usted como importantes al momento de elegir una empresa para realizar prácticas, ¿Cuáles considera que la empresa ABD **SÍ** puede ofrecerle? ¿Por qué?
11. De los anteriores atributos mencionados por usted como importantes al momento de elegir una empresa para realizar prácticas, ¿Cuáles considera que la empresa ABD **NO** puede ofrecerle? ¿Por qué?
12. Con relación al puesto ¿qué oportunidades esperaría (por ejemplo, en cuanto a formación, horarios, roles)?
13. Respecto al ambiente laboral que tuviera dicha empresa ¿qué expectativas tendría?
14. Respecto a la remuneración y demás beneficios ofrecidos por dicha empresa ¿qué expectativas tendría?
15. Como opinión personal ¿Cuáles considera usted las 3 mejores empresas/organizaciones para realizar prácticas o trabajar en el país? ¿Por qué?
16. Cuáles considera las mejores empresas del sector bancario para realizar prácticas o trabajar en el país? ¿Por qué?



ANEXO O: Consentimientos informados de entrevistas a practicantes potenciales (Ver archivo adjunto)



ANEXO P: Matriz de consistencia

Tabla I1: Matriz de consistencia del proceso de investigación

	Objetivo general	Objetivos específicos	Pregunta general	Preguntas de Investigación	Herramientas	Instrumentos	Variables	Indicadores
1	Elaborar una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD analizando su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes.	Describir los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que la empresa ABD ofrece a los practicantes como su marca empleadora.	¿Cómo sería una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD que analice su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes?	¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que la empresa ABD ofrece a practicantes como parte de su marca empleadora?	Entrevistas semi - estructuradas	Guía de entrevistas	Programas de atracción del talento	Número de participantes/ número de invitaciones
		Identificar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales percibidos por los practicantes actuales de la empresa ABD.		¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos percibidos por los practicantes actuales de la empresa ABD?			clima laboral	resultados del estudio de clima
2	Elaborar una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD analizando su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes.	Identificar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que buscan los practicantes potenciales en una empresa para trabajar del sector bancario.	¿Cómo sería una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD que analice su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes?	¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que buscan los practicantes potenciales en el sector bancario?	Encuesta	Cuestionario de encuesta	Inversión en Marca empleadora dirigida a jóvenes	Cantidad monetaria de inversión en este target
		Identificar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que debe desarrollar la empresa ABD para atraer practicantes.		¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que la empresa ABD debe desarrollar para atraer practicantes?			Satisfacción global	% de satisfacción global
3	Elaborar una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD analizando su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes.	Identificar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que buscan los practicantes potenciales en una empresa para trabajar del sector bancario.	¿Cómo sería una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD que analice su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes?	¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que la empresa ABD debe desarrollar para atraer practicantes?	Entrevistas semi – estructuradas/ Encuestas	Guía de entrevistas/ Cuestionario de encuesta	Remuneración percibida	Sueldo promedio en comparación al mercado laboral
		Identificar los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que debe desarrollar la empresa ABD para atraer practicantes.		¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que la empresa ABD debe desarrollar para atraer practicantes?			Beneficios tangibles	Cantidad de beneficios percibidos
4	Elaborar una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD analizando su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes.	Proponer los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que debe desarrollar la empresa ABD para atraer practicantes.	¿Cómo sería una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD que analice su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes?	¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que la empresa ABD debe desarrollar para atraer practicantes?	Entrevistas semi - estructuradas	Guía de entrevistas	Beneficios intangibles	Valoración de beneficios intangibles como reputación, reconocimientos, etc.
		Proponer los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que debe desarrollar la empresa ABD para atraer practicantes.		¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que la empresa ABD debe desarrollar para atraer practicantes?			Paquete de beneficios	Valoración de cada paquete
4	Elaborar una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD analizando su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes.	Proponer los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que debe desarrollar la empresa ABD para atraer practicantes.	¿Cómo sería una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD que analice su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes?	¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que la empresa ABD debe desarrollar para atraer practicantes?	Entrevistas semi - estructuradas	Guía de entrevistas	Nivel de interés laboral en el sector bancario	cantidad de postulaciones a empresas del sector
		Proponer los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que debe desarrollar la empresa ABD para atraer practicantes.		¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que la empresa ABD debe desarrollar para atraer practicantes?			Atributos más valorados por los practicantes que postulan a empresas del sector bancario	Valoración de cada variable
4	Elaborar una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD analizando su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes.	Proponer los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que debe desarrollar la empresa ABD para atraer practicantes.	¿Cómo sería una propuesta de mejora a los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que componen la marca empleadora de la empresa ABD que analice su oferta actual, lo percibido por sus practicantes actuales y lo requerido por los potenciales practicantes?	¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que la empresa ABD debe desarrollar para atraer practicantes?	Entrevistas semi - estructuradas	Guía de entrevistas	Retorno de la inversión en marca empleadora dirigida a jóvenes	Valor monetario de la inversión en marca empleadora dirigida a practicantes
		Proponer los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que debe desarrollar la empresa ABD para atraer practicantes.		¿Cuáles son los beneficios psicológicos, funcionales, económicos que la empresa ABD debe desarrollar para atraer practicantes?			Reputación Corporativa	Valoración de la empresa como empleador

ANEXO Q: Respuestas de entrevista semi- estructurada a la Sub- Gerente de Gestión y Desarrollo Humano del Banco

Entrevista a:	Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano del Banco ABD
Lugar:	Sede Central del Banco ABD, Lima, Perú
Fecha:	Realizada en 2 sesiones (16 de Mayo y 26 de julio de 2017)
Entrevistadores:	Brigitte Avila, Aracely Granados y Jozep Vento
Objetivo:	Describir los beneficios económicos, psicológicos y funcionales que la empresa ABD ofrece a los practicantes como su marca empleadora.
Pregunta 1: ¿Cómo realiza la empresa el proceso de atracción del talento?	<p>Tenemos dos procesos grandes. Nosotros somos de Reclutamiento y Selección ABD y después hay un Área de Talento Corporativo del Grupo, entonces son como dos áreas de atracción de talento.</p> <p>Nosotros en Reclutamiento y Selección reclutamos posiciones desde las entry level hasta las posiciones A1 que son Gerentes Adjuntos y Talento Corporativo del Grupo recluta todas las posiciones que son de Gerentes hacia arriba: Gerente de Servicio, de Área de División y Central; este proceso de Talento Corporativos se hace por un proceso de sucesión; es decir, se identifican a las personas quienes son las que podrían participar y los puesto y la abrimos a todos los colaboradores, entonces todos los colaboradores que estén interesados adjuntan la conformidad de su jefe directo para postular y pueden pasar por el proceso de selección.</p> <p>En cuanto al proceso externo usamos diferentes medios como la página web de Trabaja en el Banco LinkedIn y en algunos casos hacemos hunting para posiciones críticas.</p>
Pregunta 2: Respecto a la pregunta anterior ¿para los practicantes se realiza el mismo proceso de atracción o hay uno en especial? ¿por qué?	<p>El Programa Explora tiene como dos fases. Un externa, todos los años vamos a todas las universidades de donde nosotros reclutamos y hacemos un primer filtro de inteligencia, pasan a un siguiente momento que ya es la evaluación, la dinámica de grupo y este es un proceso que se hace recurrentemente todo el año. Por otro lado, tenemos una vez al año un evento aquí en el banco en donde van todos los practicantes del ABD y todos lo que ya están en últimos ciclos y tratamos de colocarlos a ellos en las posiciones de entrada.</p> <p>Por otro lado tenemos otro grupo que son las personas de Patronato, Patronato es una parte del Banco que le da facilidades a chicos con bajos recursos para que puedan estudiar en universidades privadas, entonces tenemos un evento todos los años para poder colocar a esos chicos</p>

	<p>dentro del Programa Explora de practicantes, entonces los que salen se colocan en las posiciones de entrada y los demás los tratamos de colocar de Patronato o de las universidades a las que vamos.</p> <p>Los practicantes son nuestra primera cantera para el reclutamiento de las posiciones de asistentes y analistas que son aproximadamente el 50% de posiciones que se abren en el año, entonces definitivamente cuando el practicante hace su práctica acá aprende sobre los sistemas, procesos, conoce a la gente, entonces para nosotros siempre la primera opción va a ser un practicante del banco versus buscar a alguien de afuera, solamente si no lo encontramos, lo cual es muy raro, buscamos afuera para entry level.</p> <p>No tengo el porcentaje de Gerentes que han comenzado como practicantes, pero la gran mayoría de los Gerentes han hecho una larga carrera en el Banco desde practicantes, muchas veces desde practicantes.</p>
<p>Pregunta 3: ¿Cómo identifican aquellos atributos o factores que son apreciados o que son rechazados por su público objetivo (en este caso practicantes)? ¿Cómo gestionan estas objeciones que posiblemente tengan los candidatos?</p>	<p>Nosotros hacemos estudios de mercado cada cierto tiempo, tenemos un área in-house de investigación de mercado y también trabajamos con consultoras, tipo Apoyo Consultoría, ellos nos ayudan a hacer focus groups para ver qué es lo que les motiva a las nuevas generaciones al buscar un trabajo. Se habla con personas de distintas universidades de distintas edades, siempre dentro del rango de estudiantes. Se les pregunta directamente ¿Cuál es tu motivación? ¿Qué es lo que buscas en un trabajo? ¿Cómo te ves dentro de una organización? ¿Qué es lo que te motiva a tener un buen clima?</p> <p>Los resultados nos los hacen llegar por medio de un informe sobre cuáles son estos atributos valorados y eso nos ayuda a nosotros a diseñar nuestra estrategia de reclutamiento.</p>
<p>Pregunta 4: ¿Cuáles consideran que son los atributos que más valoran los jóvenes practicantes al momento de postular a una empresa?</p>	<p>Los más valorados en candidatos potenciales son reto laboral, ambiente dinámico, trabajo en equipo, clima, aprendizaje, crecimiento del negocio. En cuanto a los factores que ellos rechazan están el estar contra el tiempo, estrés, incertidumbre, dependencia, burocracia.</p>
<p>Pregunta 5: ¿De qué manera establecen el perfil de puesto que ocupará un practicante?</p>	<p>El Banco en general está pasando por un proceso de transformación digital entonces estamos muy enfocados en buscar a chicos que conozcan de big data, innovación, e-commerce que va con la tendencia del mercado de digitalización, chicos que vengan con esos conocimientos que no necesariamente los han estudiado en la universidad, no sé uno se interesó en hacer una app, por ejemplo, toda esa experiencia es súper valiosa para el banco.</p> <p>En el Banco tenemos como cincuenta áreas entonces reclutamos de todos los perfiles, no es que haya algo que digamos esto no.</p>

	<p>Buscamos un mix de soft y hard skills, los soft skills son súper importantes y nosotros tenemos ciertas competencias que buscamos en las persona que reclutamos y evidentemente los hard skills que sean carreras relacionadas al negocio o a la tecnología que se necesita en el área, evidentemente alguien que va a ir al área de desarrollo de software, tiene que ser un desarrollador de software, entonces tiene que estar asociadas a los soft skills y los hard skills, es un mix de las dos.</p> <p>Con respecto a la PUCP, no tenemos un perfil por universidades, no podría englobar una percepción en base solamente a una universidad, nosotros evaluamos a la persona, independientemente si viene de la PUCP, la de Lima, la UPC, esto no es relevante porque todas las universidades buenas son buenas.</p>
Pregunta 6: ¿Cuáles son las competencias básicas que debería poseer un practicante para su empresa?	Sí, tenemos algunas competencias transversales que son foco en el cliente, proactividad, trabajo en equipo, búsqueda de información y capacidad analítica.
Pregunta 7: ¿Cuáles son sus principales fuente de reclutamiento?	<p>De modo interno, utilizamos un canal que se llama Conexión ABD que es una red social interna que nos permite publicar todas las posiciones que tenemos y que las personas puedan postular a demanda y sería la única fuente interna que tenemos.</p> <p>Y como fuente de reclutamiento externa tenemos por un lado los referidos, chicos que nos refieren los mismos colaboradores, tenemos LinkedIn que lo usamos también un montón y nuestra web de Trabaja en el ABD y obviamente las bolsas de trabajo de las universidades.</p> <p>Cabe mencionar que todos nuestros procesos de reclutamiento y selección siguen un modelo de RPO, Recruitment Process Outsourcing, el cual es llevado a cabo por Manpower.</p>
Pregunta 8: ¿Con qué palabra asocia “marca empleadora”? ¿Por qué?	Para mí es el posicionamiento que tiene el ABD en el mercado de trabajo.
Pregunta 9: ¿Qué es para ustedes la marca empleadora?	Para nosotros es súper relevante, de hecho tenemos indicadores súper claros de cómo estábamos cuando no teníamos y como estamos ahora que sí tenemos, y se ve claramente en todos nuestros indicadores cómo todos han mejorado. Hasta cobertura de vacantes, tiempos de cumplir el proceso, fit de las personas, hasta el costo per cápita ha ido mejorando en el tiempo. Antes salíamos al mercado y preguntábamos cuántas personas conocen al ABD como empleador y se obtenía el 20% y ahora es, no sé 95%. Entonces más que te pueda decir una opinión, es algo que se

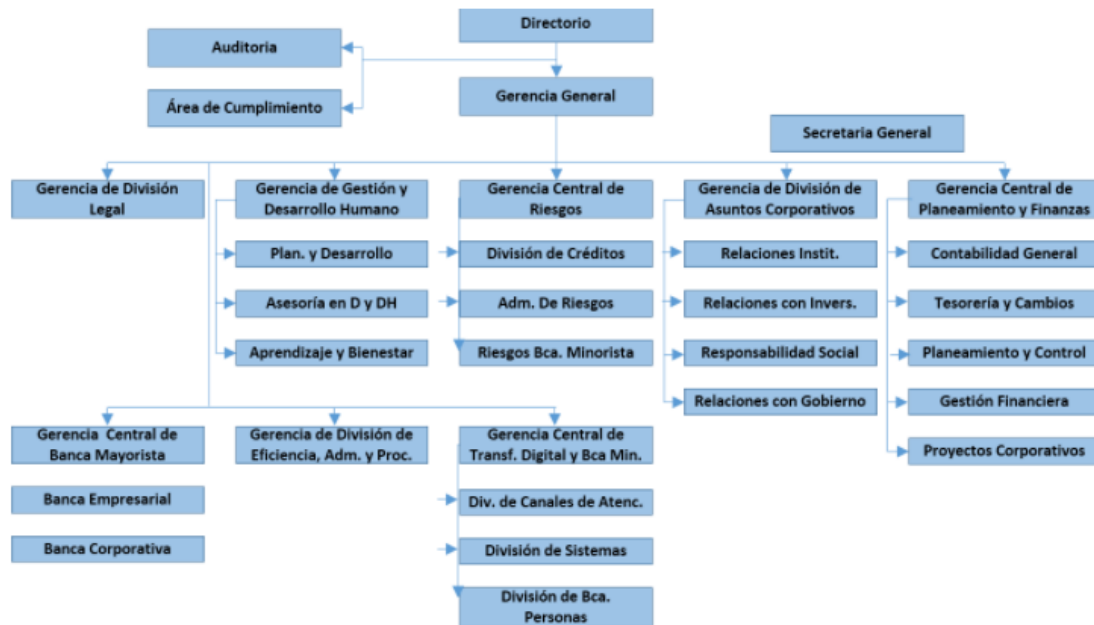
	<p>puede ver claramente en la tendencia en los indicadores y lo medimos todos los años.</p> <p>Antes por ejemplo nos demorábamos en cubrir nuestros procesos alrededor de 35 días útiles y hoy lo estamos haciendo en 20. Incluso el fit es decir, preguntar al jefe de la persona que entra si la persona que ha entrado calza con el perfil que solicitó, ha mejorado de 70% a 95% aproximadamente. En el caso de la cobertura, si nosotros requerimos a cincuenta personas que tengamos a las cincuenta personas ahora este indicador ha ido mejorando un montón porque antes que pasaba necesitábamos cincuenta y conseguimos solamente cuarenta y ahora estamos casi en casi el 100%. La marca genera mucha deseabilidad en los potenciales candidatos cuando están buscando y cuando no están buscando. inconscientemente todos estamos mirando y cuando abrimos la vacante tenemos una alta oferta de candidatos porque ya habíamos generado la deseabilidad cuando ellos posiblemente no estaban buscando por eso es que nuestros indicadores han ido mejorando</p>
<p>Pregunta 10: ¿Cómo surgió la idea o cuál fue el hecho que motivó la construcción de la marca empleadora de la empresa?</p>	<p>Esto se inició hace 5 años, antes la empresa competía con algunas pocas empresas luego se dio el boom económico del país y entraron muchas empresas internacionales, pero el mercado educativo no evolucionaba al mismo ritmo., entonces reclutaban siempre de las mismas universidades y se enfrentaban a una mayor competencia. Entonces, si lo que se quería era contar con los mejores profesionales del mercado, lo cual les ha permitido mantenerse líderes en varios años, entonces es necesario invertir en el posicionamiento.</p>
<p>Pregunta 11: ¿Cuáles son los valores de la empresa? ¿Están estos alineados con su marca empleadora? ¿Por qué?</p>	<p>Los valores de la empresa conforman algo que se respira a través de las gestiones que hacemos, son pues, gestión del riesgo, ética en el trabajo, entre otros. Toda nuestra propuesta de valor tiene siempre un rebote interno, entonces si nosotros estamos diciendo que presentamos una empresa líder es porque efectivamente somos líderes del mercado en casi todo nuestros productos y segmentos si nosotros estamos ofreciendo un trabajo retador es porque efectivamente hay todo una serie de procesos que están detrás de eso todas nuestras posiciones tienen roles y responsabilidades definidos tienen evaluaciones de desempeño dos veces al año, tenemos un bono de desempeño para las personas destacadas, tenemos líneas de carrera definidas para algunas posiciones, entonces hay una serie de mecanismo detrás de esta propuesta no solo te digo que te voy a ofrecer sino que nos hemos preocupado por establecer los mecanismos detrás, si yo te digo que te voy a ofrecer línea de carrera es porque efectivamente es posible hacer una línea de carrera. Hay algunas unidades de</p>

	<p>negocios que tienen líneas de carrera definidas que no sabes que cada dos años tienes que estar subiendo hay algunas unidades de staff que no las tiene necesariamente por eso que ofrecemos abrir todas nuestras posiciones al interno porque nuestros colaboradores tienen el derecho de ver absolutamente todas las vacantes que tenemos para su desarrollo profesional tenemos una serie de proyectos para comunicarles a nuestros colaboradores para ver cómo ellos pueden ir creciendo en la organización.</p> <p>Tenemos distintos programas de capacitación tenemos un proceso bien estructurado de gestión del desempeño capacitamos a todos nuestros líderes para que sean jefes, uno no nace sabiendo ser jefe entonces todos nuestros jefes pasan por una capacitación para evaluar por desempeño a su equipo cómo motivarlos cómo hacerles la inducción cuando recién llegan. Todo esto está muy estructurado por detrás no solamente una frase que lanzamos si no que una serie de proceso que viene por detrás tenemos un área de beneficios que se encarga de darle la mejor experiencia posible a nuestro colaborador de hecho el área se llama experiencia de colaborador entonces nos preocupamos porque tenga los mejores beneficios financieros, de estudios que tengan un comedor donde puedan almorzar tranquilamente, que puedan tener un horario flexible que puedan tener home office, que puedan tener un gimnasio adonde puedan ir a relajarse, todo es parte de un paquete de beneficios que hay para los colaboradores, no es solamente una cosa que se dice, sino que efectivamente hay detrás hay una serie de beneficios que son tangibles.</p>
<p>Pregunta 12: ¿Cuál es la propuesta de marca empleadora ofrecida a los practicantes (respecto a funciones del puesto, clima laboral, remuneración, etc.)?</p>	<p>En verdad el tema de los beneficios es transversal a toda la organización, si bien el colaborador tiene más beneficios porque ya es parte de la planilla del banco y consideramos que es un paso bien importante que hacen de practicante a colaborador. Los practicantes igual pueden usar la plaza, también tienen su proceso de gestión de desempeño, también tienen jefes preparados, lo único que no tienen son los beneficios financieros porque no tienen el sueldo para eso, pero ni bien ingresan como colaboradores reciben todos los beneficios.</p> <p>Asimismo, un clima laboral bueno para el banco es lo siguiente. Empezamos porque si estás en una empresa que te genera orgullo es un punto importante, que es una empresa ética que vaya con tus valores, que tenga buenos resultados, que sea una empresa que no va a quebrar, una empresa sólida segura, nosotros tenemos un punto adicional porque somos líderes en el mercado. Luego, nuevamente, otro punto es ofrecerles una línea de carrera que ellos al terminar su práctica o lo que sea o cuando ya estén en el banco puedan moverse a otras unidades, obviamente ofrecerles un proceso</p>

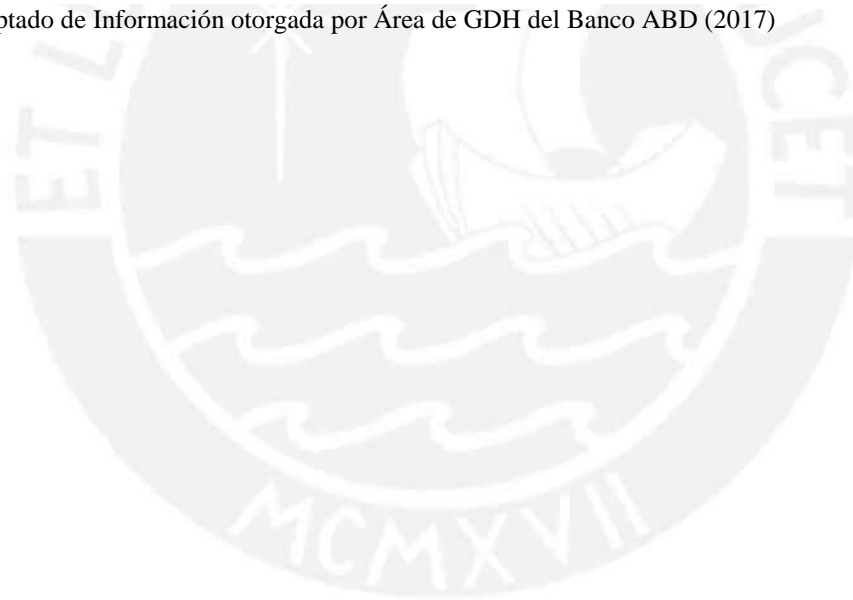
	<p>transparente claro para esta selección. Luego es un trabajo que los motive, que sientan que es retador, que aprenden, un jefe que les pueda dar feedback y que puedan aprender. Finalmente un ambiente de trabajo cómodo y que puedan trabajar con todas las herramientas que necesitan.</p>
<p>Pregunta 13: ¿Qué iniciativas ha tomado la empresa para desarrollar su marca empleadora? ¿Por qué?</p>	<p>Yo creo que el mercado un poco está cambiando, el Banco también está cambiando un montón, tenemos un proyecto de cambio organizacional donde queremos volvernos más flexibles, menos jerárquicos, más casuales, menos burocráticos, entonces todo eso es parte de un proyecto que se llama el proyecto Samae y todo eso va a decantar eventualmente en la Marca Empleadora.</p> <p>Tenemos el programa Explora que es el programa para practicantes que ya están en el banco y para Patronato. Tenemos un evento anual Explora y la otra parte de Explora es el reclutamiento que hacemos todo el año ongoing, cuando vamos a las universidades cuando estamos ahí, cuando hacemos las publicaciones en las fuentes, en las redes sociales, charlas en las universidades o visitas que hacen los alumnos al Banco o las bolsas.</p> <p>Tenemos también un Área de Experiencia del Colaborador, es el área que hace todo el reclutamiento, la gestión del aprendizaje, la gestión de los beneficios de los colaboradores y la gestión de los procesos, ellos también se encargan de la medición con indicadores.</p>
<p>Pregunta 14: ¿Qué programas desarrollan para atraer talentos?</p>	<p>Explora es el programa central, Explora tiene dos fechas una es donde vienen las personas del patronato y otra donde vienen los practicantes del banco. Nosotros seguimos consolidando nuestro programa Explora que creemos que funciona súper bien, sabemos que hay cosas que mejorar con los jefes posiblemente, relacionadas a la gestión, a las tareas que hacen los practicantes, muchos de ellos no los ven como personas 100% fidelizadas al banco como sería un colaborador, es algo que tenemos que ir trabajando en los jefes, pero es algo que tiene que ir cambiando poco a poco y el Programa Explora busca eso.</p> <p>Aunque existe el hecho de que a más joven sean las personas, tienden a rotar de trabajo más, lo que yo encuentro es que la gran mayoría de practicantes se quiere quedar, de verdad que veo el auditorio lleno cada vez que hacemos uno de los eventos de Explora. Yo creo que ellos tienen una experiencia que a ellos les da valor mientras que son practicantes, por eso es que la gran mayoría de ellos decide quedarse con nosotros.</p>
<p>Pregunta 15: ¿Cómo mide la empresa la efectividad de su marca empleadora? (indicadores u otras</p>	<p>Las medimos desde varios frentes, participamos en dos estudios grandes que son el de Merco Talento y el de Laborum, eso no da bastante pulso sobre cómo estamos en el</p>

herramientas)	<p>mercado, En Merco el año pasado estuvimos en el puesto dos y en Laborum el puesto uno, entonces eso definitivamente nos ayuda a ver por cada uno de nuestros públicos objetivos cómo estamos. Luego monitoreamos bastante las redes sociales, vemos nuestro incremento de seguidores, nuestro incremento de likes, shares, comentarios neutros negativos, positivos. Cada vez que hacemos una campaña grande que no hacemos hace dos años, hacemos un estudio interno para medir el impacto de una campaña en el caso de que tengamos una inversión mayor a un millón de soles en la campaña, principalmente eso.</p> <p>Algunos indicadores serían Rotación temprana es cuánta gente se van antes de los 6 meses. Cobertura es cuánto del 100% de vacantes que nos piden hemos llegado a cubrir para el proceso. Fit es si es que el jefe considera sobre si la vacante que hace match con el perfil que él nos dio. Tiempo es si cumplimos el tiempo establecido para el tipo de proceso y calidad es si el jefe está satisfecho con la calidad del proceso o como llegamos al proceso.</p>
<p>Pregunta 16: ¿Qué beneficios le trae a su empresa desarrollar una marca empleadora?</p>	<p>La Marca Empleadora en verdad, todo se resumen al número, en la medida que nosotros podamos reducir nuestro costo en el proceso de selección, creo que vamos a ser exitosos. En la medida que nosotros podamos mejorar nuestros indicadores, cobertura, plazo, fit, calidad, también beneficios internos en la organización, reputación, entre otros. Todo esto es lo que nos permite reclutar a las 5,000 personas que tenemos que reclutar cada año, alrededor de 300 practicantes.</p>
<p>Pregunta 17: ¿Considera que su empresa tiene una marca empleadora bastante desarrollada o aún se debe mejorar? ¿Por qué?</p>	<p>El Banco quiere volverse más flexible, menos jerárquico, más casuales y eso va a decantar en lo que es la marca empleadora.</p> <p>Tenemos indicadores súper buenos, desde hace varios años venimos incrementando, siempre decimos que no vamos a poder incrementar más, pero el año pasado crecimos 1% en cuanto a clima laboral. En cuanto a las debilidades, en realidad nada específico que les pueda decir ahora porque estamos haciendo el diagnóstico, pero de hecho sabemos que siempre hay oportunidades de mejora en todo lo que hacemos.</p>

ANEXO R: Organigrama de la empresa ABD



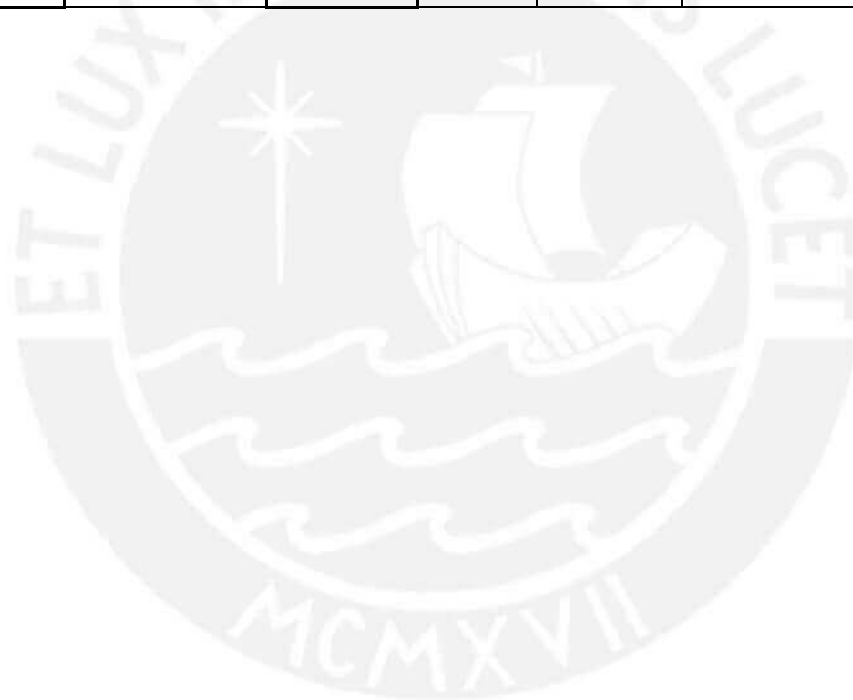
Fuente: Adaptado de Información otorgada por Área de GDH del Banco ABD (2017)



ANEXO S: Codificación de practicantes potenciales entrevistados

Entrevistados	Carrera	Sexo	Edad	Ciclo	Fecha
E1	Gestión y Alta dirección	Femenino	24 años	8vo	19-07- 2017
E2	Contabilidad	Femenino	25 años	9no	20-07- 2017
E3	Economía	Femenino	22 años	8vo	20-07- 2017
E4	Gestión y Alta dirección	Masculino	25 años	8vo	19-07- 2017
E5	Derecho	Femenino	21 años	10mo	20-07-2017
E6	Ingeniería Industrial	Femenino	20 años	8vo	20-07-2017
E7	Ingeniería Industrial	Femenino	23 años	8vo	20-07-2017
E8	Ingeniería Industrial	Femenino	23 años	9no	19-07- 2017
E9	Gestión y Alta dirección	Masculino	23 años	10mo	20-07- 2017
E10	Contabilidad	Femenino	22 años	9no	19-07-2017
E11	Derecho	Femenino	21 años	7mo	20-07-2017
E12	Gestión y Alta dirección	Femenino	23 años	9no	20-07-2017
E13	Ingeniería Industrial	Femenino	21 años	8vo	20-07-2017
E14	Ingeniería Informática	Masculino	21 años	10mo	20-07-2017
E15	Derecho	Masculino	25 años	11mo	20-07-2017

Entrevistados	Carrera	Sexo	Edad	Ciclo	Fecha
E16	Gestión y Alta dirección	Femenino	23 años	10mo	20-07-2017
E17	Ingeniería Informática	Masculino	22 años	8vo	20-07-2017
E18	Derecho	Femenino	20 años	7mo	20-07-2017
E19	Gestión y Alta dirección	Masculino	23 años	10mo	20-07-2017
E20	Economía	Masculino	21 años	8vo	20-07-2017
E21	Derecho	Femenino	21	7mo	20-07-17
E22	Ingeniería Informática	Masculino	22	7mo	20-07-17



ANEXO T: Matriz de respuestas de entrevistas resaltantes

Percepción sobre ABD	¿Conoce la organización ABD? De forma general ¿Qué es lo que sabe de ella?	E3	“Tengo una amiga que trabajó en ABD, el clima laboral es bueno, aprendes bastante que si tal vez no has tenido mucha experiencia en las finanzas ahí vas a aprender bastante, también es un trato bastante horizontal (...)”.
		E9	“Sí, tengo cuenta en ABD. Primero, que fue el banco italiano del Perú. Es uno de los más antiguos y más extendidos después del Banco de la Nación. Sé que es el que te ofrece menor tasa de interés. Tengo varios amigos que están trabajando en ABD y están muy contentos porque les dan buen salario, buenas condiciones laborales”
		E12	“Sé que pertenece al grupo Romero, es un banco peruano, el banco que tiene mayor market share y eso es todo lo que se en general, que tienen bastante participación. En cuanto a empleabilidad, sí he visto y leído bastante artículos que está bien posicionado en cuanto a marcas reconocidos o lugares en los que te gustaría trabajar para jóvenes y gente en general, sobretodo también la publicidad que colocan al frente de la universidad y cerca, se nota: "trabaja en ABD" entonces por eso también tengo la imagen de ABD”.
	¿Conoce el programa de prácticas de la organización ABD? ¿Se encontraría interesado en realizar prácticas en la organización mencionada? ¿Por qué?	E3	“Las amigas que han entrado no han entrado bajo el nombre de un programa de prácticas sino que entraron más por puestos bien específicos de practicantes”.
		E7	“Un programa específico no recuerdo el nombre que ellos lanzan eso en su página (...) y si me gustaría practicar ahí porque es una empresa grande y hay muchas áreas en las cuales me pueda desempeñar.”
	¿A través de qué medios se formó una imagen de la organización ABD?	E5	“A partir de mi entorno familiar, también por los medios de comunicación, mi mamá mi papá han sido usuarios del banco, me dicen que las acciones están un poco menos. En mi caso que pagaba el inglés pagaba y a veces se demoraba en registrar.”
		E9	“Por amigos y familiares que han estado en ABD. Por la publicidad que hacen por TV, recuerdo la publicidad del cuy mágico. Por el curso de finanzas 1 y 2 de la PUCP”

Percepción sobre ABD	En general ¿Cuál es la opinión de la organización ABD como empleador? ¿Por qué?	E4	“Si quitamos aparte lo que me ha comentado la compañera que te digo la imagen que veo de ABD es que es una empresa que te da oportunidades, no solo parte de las económicas sino que creo que te da una oportunidad de crecer, para más adelante tener más opciones aprender cosas”
		E10	“Asumo por las referencias de amigos que trabajan ahí, que sería un 4 en una escala del 1 al 5. Tienen un buen clima laboral. A veces puede estar un poco lejos pero vale la ida hasta allá”
		E9	“Como empleador considero que brinda muchos beneficios de carrera en especial la línea de carrera en la que te hice énfasis y lo de buen salario, considero que si sería un buen empleador”
	De los anteriores atributos mencionados por usted como importantes al momento de elegir una empresa para realizar prácticas, ¿Cuáles considera que la empresa ABD SÍ puede ofrecerle? ¿Por qué?	E4	“Yo creo que la oportunidad de aprender y un buen clima laboral.”
	De los anteriores atributos mencionados por usted como importantes al momento de elegir una empresa para realizar prácticas, ¿Cuáles considera que la empresa ABD NO puede ofrecerle? ¿Por qué?	E8	“Yo te podría decir que es el tercero que es flexibilidad, porque tengo amigos que han trabajado en ABD y me comentan que no le dan ciertas facilidades como cuando tienen exámenes (...) habían varios de mis amigos que les dejaban mucho más horas trabajando de lo que ellos deberían de trabajar solamente hasta las 4pm, un poco le sobrecargaban.”

Beneficios psicológicos	Respecto al ambiente laboral que tuviera dicha empresa ¿qué expectativas tendría?	E3	“Yo esperaría un trato horizontal, que si tengo alguna duda no tenga ningún problema de preguntarle a cualquier persona, a la persona de más alto rango que este ahí porque sé que me va a ayudar y no va a haber ningún problema o inconveniente para que me pueda asistir si en caso no sé algo (...)”
		E9	“Que sea un ambiente en el cual pueda trabajar sin que nadie me moleste. Sin gente que tiene mala cizaña con uno, que busca siempre tumbarse a otro. Que mi jefe no sea un ogro, que no te esté gritando todo el tiempo por cualquier cosa. Si te equivocaste, te llama aparte. Te dice que te has equivocado y como podrían solucionarlo juntos o como te ayudaría a solucionar. Que por ser practicante no te traten como menos”.
Beneficios funcionales	Con relación al puesto ¿qué oportunidades esperaría (por ejemplo, en cuanto a formación, horarios, roles)?	E5	“En relación con lo que te mencioné a los atributos yo espero que si alguna vez tengo la oportunidad de estar ahí esperaría que no se excedan más de lo que son 30 horas a la semana, más que todo es la flexibilidad en el tema de los horarios (...) en la universidad hay clase que te cortan, esperaría venir unas cuantas horas en la mañana regresar en la tarde y completar.”
		E11	“Primero que nada, la formación académica, aprender. Que el horario me favorezca. El pago, porque no estoy invirtiendo mis horas gratis.”
Beneficios económicos	Respecto a la remuneración y demás beneficios ofrecidos por dicha empresa ¿qué expectativas tendría?	E12	“Siempre mi expectativa para las empresas que son reconocidas es que sea mayor al sueldo mínimo. Entonces ABD te paga 1000 hasta donde tengo entendido, entonces yo creo que si es un sueldo razonable en el mercado a comparación de otras empresas en el sector bancario, ya otras empresas externas pueden pagar un poco más pero ya es otro sector. Yo sé que ABD es una empresa que gana mucho dinero que es bien rentable, que está posicionada número uno en el mercado peruano, yo espero que mínimo te pague más de lo que un mercado regular te ofrece”.
		E17	“En el área bancaria la remuneración es alta. Yo supongo que el Banco debe tener un montón de contactos con otras empresas, seguro te pueden dar beneficios en salud, seguros, ropa, restaurantes”.

Empresas atractivas	Como opinión personal ¿Cuáles considera usted las 3 mejores empresas/organizaciones para realizar prácticas o trabajar en el país? ¿Por qué?	E7	“Yo creo que Belcorp, también ABD y tercero tal vez Alicorp que es una de las más grandes (...) sobre todo por referencias, tengo amigos que han trabajado ahí. Yo he escuchado bastante de Belcorp que tiene un buen clima laboral (...) Haber trabajado en empresas grandes hace que tengas más acceso para que te contraten.”
		E14	“Por lo que he visto así en general, he leído unos informes sobre mejores empresas para trabajar "Great place to work" y por ejemplo me parecía chévere la cultura laboral de Interbank, me parecía muy chévere como reconocían bastante, si realmente lo hacen así, pero si es que es así como dicen me parece genial. También me parece genial la cultura laboral de Bellatrix, por ejemplo que es una consultora de software, mediana impresa, los trabajadores tienen muchos espacios para poder relajarse, flexibilidad con respecto al trabajo y horarios en general. No son tantas formalidades como en un banco, mucho más creativo ese tipo de trabajos también me gusta. Y bueno la empresa en la que estoy ahorita me parece bien chévere también: la positiva. Me gusta la flexibilidad que se tiene, no son muy estrictos con el trabajo que realizo por ejemplo ahorita he empezado en finales y siempre que tenía algo que hacer me daban el día libre sin problema y me decían: no lo importante es que acabes tus estudios. Ellos saben que tengo un convenio con el trabajo y lo último que querían era que me estrese por el trabajo, no es de la filosofía mucho de trabajar bajo presión”.
		E19	“He escuchado mucho de P&G que es una de las mejores para trabajar en cuanto al salario, clima laboral y desarrollo profesional. El tema de que enfatizan mucho el tema de las ventas, el tema comercial, en P&G lo desarrollan bastante, incluso te mandan afuera. La segunda sería Telefónica, la cual se está transformado digitalmente, el ambiente laboral es muy bueno. La tercera sería MINSUR, que es una empresa minera, muy desarrollada en el Perú y en cuanto a salarios es muy buena.”

Bancos atractivos	Cuáles considera las mejores empresas del sector bancario para realizar prácticas o trabajar en el país? ¿Por qué?	E17	“La primera ABD, el segundo sería Interbank y el tercero sería Scotiabank. A mí me parece que esos tres Bancos son confiables, en mi familia usas sus productos. ABD es un banco muy grande y me parece que es el líder en el Perú.”
		E4	“Yo creo que ABD justamente por estos comentarios que te digo de una compañera parece que es un buen lugar donde uno puede crecer profesionalmente y económicamente no es malo. También Interbank bueno porque también he visto algunas propagandas que genera este buen clima laboral también. El tercero sería Scotiabank, de ese no tengo mucha información pero de lo poco que sé creo que también es una posibilidad.”
		E8	“Uno sería Interbank porque en los premios como Great Place To Work Interbank sale como primero porque le gusta mucho desarrollar eso de clima organizacional su personal se siente muy identificado con su empresa, todo el mundo sabe que el primero es Interbank. Otro es ABD porque también es grande y permite también desarrollarte y el Banco de la Nación porque es un banco importante y según las estadísticas que se ven en las encuestas como el premio que te menciono, te muestran eso que a los alumnos permiten desarrollarse y a los empleados seguir creciendo.”
		E18	"En primer lugar ABD porque soy más familiar, la segunda creo que Continental y la tercera Interbank. No estoy familiarizado con los otros bancos. El prestigio no es relevante para esta decisión".
		E6	“Más conozco Interbank porque mi primo trabaja ahí, también trabajo en ese grupo hay muchas ofertas aparte como es un grupo puedes entrar a otra empresa y ABD también es un grupo y no sé si también tendrá esas mismas oportunidades, en clima creo que Interbank es mejor. No conozco mucho al BBVA pero creo que es una buena empresa”

ANEXO U: Entrevista preliminar no estructurada a la Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa ABD

- ABD es una organización bastante vertical para la toma de decisiones, hay mucho riesgo por gestionar. Hay muchas capas para tomar decisiones.
- El área de gestión del talento del grupo, no solo atiende a ABD sino a toda la corporación, ellos buscan las posiciones de gerentes.
- El área de reclutamiento y selección de ABD busca las posiciones de subgerentes hacia abajo.
- En el banco se tienen tres mundos. La división comercial, la red de agencias que son como ingresos masivos. Luego se tiene a los procesos de staff grupales como por ejemplo los funcionarios de negocios de las bancas. Y tenemos los procesos de staff individuales que entran por rotación y por demanda.
- Las dos principales estrategias para reclutar talento joven son el programa trainee y un programa dirigido a practicante pre profesionales.
- El programa trainee está orientado posiciones de entrada, son 5 más o menos cada año y medio. Ellos entran a un programa de rotación de áreas y atienden a la banca mayorista. Es un programa no masivo.
- El segundo programa está orientado a prácticas preprofesionales. Se tienen 300 practicantes aproximadamente. Dentro del cual se realiza un evento que dura dos días para que ellos vean las oportunidades que tienen en el banco. El primer día es para los practicantes del banco para que cubran posiciones de entrada y el segundo día para los beneficiarios de patronato del banco para que cubran posiciones de practicantes.
- Después del evento se abre un proceso de selección masivo, todos los que fueron al evento van a pasar por ahí, donde van a decir que cosa les gustaría hacer y la empresa les dirá si cumplen o no con el perfil. Adicionalmente a ello, se cuenta con un canal de comunicación exclusivo para ellos, una red social interna, en la cual hacemos todas las comunicaciones. Asimismo, se comunican todas las vacantes de entrada en el año, ya sean de posiciones de entrada y las de practicantes para que todos los que tengan más de un año puedan moverse a otra unidad. En caso no pasen el proceso de selección y se van quedando, ya sea porque no cumplen el perfil o por la cantidad de vacantes. Los últimos, se quedan en cartera pero tienen la facilidad de entrar en caso se abriera una vacante porque ya están evaluados. Los que egresan salen porque nosotros no tenemos prácticas profesionales, pero tienen la oportunidad de volver a entrar en caso queden en cartera.

- El proceso de selección en ambos programas son diferentes principalmente porque para buscar candidatos al programa trainee se mira tanto adentro como hacia afuera, porque estas 5 personas necesitan tener unos skills específicos que no necesariamente se tienen dentro, se tiene que tener un mix analítico-comercial muy alto, lo cual es difícil de encontrar. Normalmente estamos en un lado o en el otro.
- En el caso de la marca empleadora, el área de gestión del talento son los principales encargados y el área de marketing les da soporte digital como no digital.
- La propuesta de valor del banco tiene 4 ejes, busca responder qué hay para los potenciales colaboradores en el banco. En primer lugar, te ofrece estar en la empresa líder del mercado, en el banco número uno. En segundo lugar, te ofrece oportunidades de desarrollo, la empresa cuenta con alrededor de 50 unidades de negocios donde puedes trabajar. Todos los viernes se saca un boletín donde se publican todas las posiciones abiertas. Cualquier persona que cumpla con el perfil, que tenga más de 1 año en caso quiera postular a otra posición de su misma área o dos años si quiere postular a otra área, y tenga la aprobación de su jefe puede hacerlo. En tercer lugar, te ofrece recompensas y beneficios y esto está relacionado a todos los beneficios que tenemos como una plaza donde tenemos gimnasio, peluquería, sala de juegos, un club que es gratuito, etc. Además de salario adecuado al mercado. Por último, la empresa te ofrece un trabajo que te reta e inspira, el valor agregado es que se desarrollan estrategias a través de la prueba y error, se admite la prueba y el error lo que te permite desarrollarte como profesional. Siempre se está buscando las mejores prácticas en el mundo y adecuarlas al mercado local. Todo esto te genera un trabajo inspirador, que te hace pensar en qué más hay aquí.
- Alrededor de los 4 ejes se encuentran las estrategias de reclutamiento. La primera son unas campañas masivas de comunicación. Se han tenido dos campañas en la historia de la empresa y pronto se lanzará una tercera. La primera fue la campaña logros y la segunda es la campaña emociones. Estas campañas están dirigidas más hacia lo externo. La segunda estrategia son las alianzas con universidades, convenios con diversas universidades en las cuales vamos a reclutar o ellos enviar personas para hacer sus tesis. La tercera es atracción del talento joven a través de los dos programas anteriormente descritos (practicantes preprofesionales y trainee). La cuarta estrategia es Embajadores, son profesionales que han tenido una larga trayectoria en el banco y que ayudan a reclutar. Ellos están entrenados para que cuando vean a una persona que ellos consideran tiene potencial la propongan al área de reclutamiento, ellos acompañan a las

ferias, dan charlas, se tiene una red de 36 embajadores. La quinta y última estrategia es presencia activa en redes sociales, se utiliza tanto el facebook, linkedin y la página de la empresa especialmente diseñada para reclutar, a través de ellas se comunican todas las campañas.

- La mayoría de personas se quiere quedar en la empresa, normalmente quienes se retiran lo hacen debido a que no lograron hacer un fit con la cultura organizacional, o no les gusta la forma de trabajo, puesto que la empresa ABD es muy orientada a resultados, metas, ser primeros y liderazgo. Si se hace fit con la cultura y el perfil, la propuesta de valor hace match.
- Los eventos de reclutamiento dependen de qué tipo de posiciones sean críticas en un año específico, no siempre se realiza lo mismo. Lo que si se hace siempre es ir a las ferias de universidades.
- La empresa quería ser una empresa más orientada a sus trabajadores, a raíz de lo cual surgieron diversas iniciativas para mejorar como la plaza mencionada, posicionamiento de la marca empleadora, etc.
- Los administradores, economistas y contadores son la mayoría en cuanto a las posiciones requeridas; sin embargo, los perfiles digitales son más difíciles de encontrar.

