

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



**La influencia de la marca empleadora en la decisión de
permanencia de grupos de especialistas en dos áreas del Banco
Pichincha**

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

IZQUIERDO SERNA, Sthefany

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

JIMENO SALDAÑA, Edgar Aldair

Asesorados por: Mgtr. Ana Maria Beingolea Chavez

Lima, marzo del 2021

La tesis

La influencia de la marca empleadora en la decisión de permanencia de grupos de especialistas en dos áreas del Banco Pichincha.

Ha sido aprobada por:

Mgr. Neride Herminia Laura Sotomarinero Maturo,
[Presidente del Jurado]

Mgr. Ana Maria Beingolea Chavez
[Asesor Jurado]

Mgr. Monica Patricia Bonifaz Chirinos
[Tercer Jurado]



A Dios, por la vida. A mi madre Mady, la razón de mi vida y a quien le debo todos mis logros.

Gracias por tu infinito amor, cuidarme tanto estos años, confiar en mí y enseñarme que mi fortaleza no tiene límites. A mi padre Javier, mi héroe. Gracias por tu amor y enseñarme de empatía, honestidad, esfuerzo y dedicación en el estudio. Y a mi compañero de tesis Aldair por su amistad y total dedicación en este proceso. Desarrollar esta investigación realmente ha sido retador por las circunstancias que vivimos, pero también gratificante. Este es el inicio de lo grande que quiero llegar a ser en mi vida profesional.

Sthefany Izquierdo

A Dios, a mis amados padres por su amor, dirección y apoyo incondicional durante toda mi vida; especialmente, durante mi etapa universitaria. A mi hermano Roberto por sus consejos y a mi hermanita Valeria por irradiarme de alegría y amor. A mi compañera de tesis y amiga Sthefany por su gran compromiso y dedicación para desarrollar este trabajo de investigación en medio de una época complicada para el país y, gracias, sobre todo, por su amistad. A todos mis amigos que me apoyaron durante toda mi etapa universitaria, me llevo los mejores recuerdos y siempre los tendré en mi corazón.

Aldair Jimeno



Agradecimientos a nuestros profesores en esta etapa universitaria, en especial, a nuestra asesora Ana María Beingolea por sus enseñanzas. Y a Giuliana Pacheco, por confiar en nuestro trabajo, brindarnos su tiempo y apoyo en cada paso.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del Problema.....	3
2. Preguntas y Objetivos de Investigación	6
2.1. Pregunta General.....	6
2.2. Preguntas Específicas.....	6
2.3. Objetivo General	6
2.4. Objetivos Específicos.....	6
3. Justificación.....	7
4. Viabilidad y limitaciones	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Dimensiones de la Marca empleadora.....	13
2. La marca empleadora como herramienta de retención.....	21
3. Selección de dimensiones de la marca empleadora.....	26
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	31
1. Marca Empleadora en el Sector Bancario	31
2. Estrategia de la marca empleadora del Banco Pichincha	34
3. Descripción de áreas que se estudian en la investigación	37
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
1. Alcance.....	40
2. Enfoque de la Investigación	40
3. Estrategia de la Investigación.....	41
4. Horizonte Temporal	42
5. Unidades de Observación.....	42
6. Técnicas de Recolección de Información.....	42
7. Operacionalización de la Investigación.....	44
8. Etapas de la Investigación	44
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	48
1. Perfil de Participantes de la Investigación	48
2. Análisis de las Variables de la Dimensión Económica	51
2.1. Variable: Remuneración	51
2.2. Variable: Beneficios no monetarios.....	55
3. Análisis de las Variables de Dimensión Psicológica.....	58

3.1. Variable: Sentimiento de Propósito	58
3.2. Variable: Relaciones Interpersonales.....	61
3.3. Variable: Ambiente de trabajo percibido.....	66
3.4. Variable: Preocupación por el Empleado	70
3.5. Variable: Balance Vida-Trabajo	77
4. Análisis de las Variables de Dimensión Funcional	84
4.1. Variable: Contenido de Trabajo.....	85
4.2. Variable: Promoción del Entorno de Innovación	102
4.3. Variable: Modalidad de Trabajo Flexible.....	104
5. Análisis de las Variables de Dimensión de Desarrollo Profesional	111
5.1. Variable: Formación Profesional.....	111
5.2. Variable: Crecimiento Profesional	119
6. Análisis de las Variables de Dimensión Organizacional.....	129
6.1. Variable: Características de la Organización.....	129
6.2. Variable: Marca Comercial.....	131
6.3. Variable: Reputación Corporativa	134
6.4. Variable: Responsabilidad Social Corporativa	136
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
REFERENCIAS	153
ANEXOS.....	159
ANEXO A: Vicepresidencias del Banco Pichincha.....	159
ANEXO B: Consentimientos Informados.....	160
ANEXO C: Guías de Entrevistas	166
ANEXO D: Cuestionario	170
ANEXO E: Fichas Técnicas de <i>Focus Groups</i>	183
ANEXO F: Matriz de Investigaciones Aplicadas	185
ANEXO G: Matriz de Operacionalización de Variables	214
ANEXO H: Adaptación de Cuestionarios según bibliografía revisada.....	217
ANEXO I: Codificación de Variables.....	220
ANEXO J: Matriz de Consistencia	222
ANEXO K: Reportes Bibliométricos:.....	227

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Beneficios de la marca empleadora según Ambler y Barrow (1996).....	13
Tabla 2: Factores de la marca empleadora según Turban (2001).....	14
Tabla 3: Valores de la marca empleadora según Berthon, Ewing y Hah (2005)	16
Tabla 4: Dimensiones de la marca empleadora según Knox y Freeman (2006)	17
Tabla 5: Dimensiones según Bodderas, Maas y Cachelin (2011).....	18
Tabla 6: Dimensiones de la marca empleadora según Kucherov y Zavyalova, (2012)	19
Tabla 7: Dimensiones de la marca empleadora según Bakanauskiene, Bendaraviciene y Barkauske (2017)	20
Tabla 8: Dimensiones de la marca empleadora según Tanwar y Prasad (2016).	21
Tabla 9: Dimensiones de la marca empleadora según Hadi y Ahmed (2018).	23
Tabla 10: Dimensiones de la marca empleadora según Gupta, Kumar y Ranjan (2018).....	24
Tabla 11: Dimensiones de la marca empleadora según Ahmad, Khan y Haque (2019)	25
Tabla 12: Dimensiones de la marca empleadora según Bussin y Mouton (2019)	26
Tabla 13: Criterios para la selección de dimensiones de la marca empleadora	27
Tabla 14: Propuesta de dimensiones de la marca empleadora	29
Tabla 15: Ranking de mejores empresas para atraer y retener talento del sector bancario 2020	31
Tabla 16: Conformación del área de experiencia del usuario (UX).....	37
Tabla 17: Criterios para la elección del sujeto de estudio	41
Tabla 18: Cantidad de colaboradores por área	42
Tabla 19: Relación de expertos en metodología de investigación y gestión del talento	46
Tabla 20: Relación de participantes de las pruebas piloto	47
Tabla 21: Criterios para la elección de preguntas para los focus groups	50
Tabla 22: Resumen de los hallazgos respecto a la dimensión económica	58
Tabla 23: Resumen de los hallazgos respecto a la Dimensión Psicológica	83
Tabla 24: Resumen de los hallazgos respecto a la Dimensión Funcional.....	110
Tabla 25: Resumen de los hallazgos respecto a la Dimensión de Desarrollo Profesional	127
Tabla 26: Resumen de los hallazgos respecto a la Dimensión Organizacional	141
Tabla 27: Ranking de subvariables	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Post en LinkedIn sobre hackaton virtual promovida entre el Banco Pichincha y Laboratoria.....	35
Figura 2: Etapas de la Investigación	45
Figura 3: Rango de Edades de los Participantes de Investigación	49
Figura 4: Tiempo que los participantes laboran en sus respectivas áreas	49
Figura 5: Colaboradores con más o menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	50
Figura 6: Representación de subvariable “remuneración fija”	52
Figura 7: Representación de subvariable “remuneración fija” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO.....	53
Figura 8: Representación de subvariable “remuneración fija” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO.....	53
Figura 9: Representación de subvariable “beneficios adicionales”	55
Figura 10: Representación de subvariable “beneficios adicionales” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO	56
Figura 11: Representación de subvariable “beneficios adicionales” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO.....	57
Figura 12: Representación de subvariable “sentimiento de propósito”.....	59
Figura 13: Representación de subvariable “sentimiento de propósito” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO.....	60
Figura 14: Representación de subvariable “sentimiento de propósito” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO	60
Figura 15: Representación de subvariable “relaciones interpersonales entre colegas”	62
Figura 16: Representación de subvariable “beneficios adicionales” en colaboradores con de 12 meses en las áreas de UX Y PE&MO	63
Figura 17: Representación de subvariable “relaciones interpersonales con colegas” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO.....	63
Figura 18: Representación de subvariable “relación con superiores”	64
Figura 19: Representación de subvariable “relación con superiores” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO	65
Figura 20: Representación de subvariable “relación con superiores” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO	65
Figura 21: Representación de subvariable “ambiente de trabajo percibido”	66
Figura 22: Representación de subvariable “ambiente de trabajo percibido” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	67
Figura 23: Representación de subvariable “ambiente de trabajo percibido” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	67
Figura 24: Representación de la subvariable “libertad para tomar decisiones”	68
Figura 25: Representación de la subvariable “libertad para tomar decisiones” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	69
Figura 26: Representación de la subvariable “libertad para tomar decisiones” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	70
Figura 27: Representación de la subvariable “Reconocimiento por desempeño”	71

Figura 28: Representación de la subvariable “reconocimiento por desempeño” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	72
Figura 29: Representación de la subvariable “reconocimiento por desempeño” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	73
Figura 30: Representación de la subvariable “seguridad y salud”	74
Figura 31: Representación de la subvariable “seguridad y salud” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	75
Figura 32: Representación de la subvariable “seguridad y salud” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	76
Figura 33: Representación de la subvariable “equilibrio entre vida profesional y personal”	77
Figura 34: Representación de la subvariable “Balance entre la vida personal y laboral” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO	78
Figura 35: Representación de la subvariable “Balance entre la vida personal y laboral” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO	79
Figura 36: Representación de la subvariable “trabajo retador”.....	85
Figura 37: Representación de la subvariable “trabajo retador” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	86
Figura 38: Representación de la subvariable “trabajo retador” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	86
Figura 39: Representación de la subvariable “diversidad de actividades”.....	87
Figura 40: Representación de la subvariable “diversidad de actividades” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&MO.....	88
Figura 41: Representación de la subvariable “diversidad de actividades” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	89
Figura 42: Representación de la subvariable “Aplicabilidad de capacidades”	90
Figura 43: Representación de la subvariable “Aplicabilidad de capacidades” en colaboradores con menos de 12 meses en el área UX y PMO	91
Figura 44: Representación de la subvariable “Aplicabilidad de capacidades” en colaboradores con más de 12 meses laborando en el área UX y PE&PMO.....	91
Figura 45: Representación de la subvariable “feedback constante”.....	92
Figura 46: Representación de la subvariable “feedback constante” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO	93
Figura 47: Representación de la subvariable “feedback constante” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	94
Figura 48: Representación de la subvariable “la disposición de la tecnología en el trabajo”	95
Figura 49: Representación de la subvariable “la disposición de la tecnología en el trabajo” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO	95
Figura 50: Representación de la subvariable “la disposición de la tecnología en el trabajo” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO	96
Figura 51: Representación de la subvariable “Espacio para la innovación”	102
Figura 52: Representación de la subvariable “Espacio para la innovación” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	103
Figura 53: Representación de la subvariable “Espacio para la innovación” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	104
Figura 54: Representación de la subvariable “trabajo remoto”.....	105

Figura 55: Representación de la subvariable “trabajo remoto” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	105
Figura 56: Representación de la subvariable “trabajo remoto” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	106
Figura 57: Representación de la subvariable “programas de capacitación y desarrollo”.....	112
Figura 58: Representación de la subvariable “programas de capacitación y desarrollo” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO	113
Figura 59: Representación de la subvariable “programas de capacitación y desarrollo” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO	113
Figura 60: Representación de la subvariable “oportunidad para realizar estudios de postgrado”	117
Figura 61: Representación de la subvariable “oportunidad para realizar estudios de postgrado” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&MO.....	118
Figura 62: Representación de la subvariable “oportunidad para realizar estudios de postgrado” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&MO.....	118
Figura 63: Representación de subvariable “rotación al extranjero”	120
Figura 64: Representación de subvariable “rotación al extranjero” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	121
Figura 65: Representación de subvariable “rotación al extranjero” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	121
Figura 66: Representación de la subvariable “Promoción basada en el desempeño”	122
Figura 67: Representación de la subvariable “Promoción basado en el desempeño del empleado” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	123
Figura 68: Representación de la subvariable “Promoción basado en el desempeño” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO	123
Figura 69: Representación de la variable “características de la organización”	129
Figura 70: Representación de la variable “características de la organización” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	130
Figura 71: Representación de la variable “características de la organización” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	131
Figura 72: Representación de la variable “Calidad del producto/servicio financiero”	132
Figura 73: Representación de la variable “calidad del producto/servicio financiero” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO	133
Figura 74: Representación de la variable “calidad del producto/servicio financiero” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO	133
Figura 75: Representación de subvariable “ética corporativa”	135
Figura 76: Representación de subvariable “ética corporativa” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	135
Figura 77: Representación de subvariable “ética corporativa” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.....	136
Figura 78: Representación de la variable “Involucramiento con la sociedad y el medio ambiente”	137
Figura 79: Representación de la variable “Involucramiento con la sociedad y el medioambiente” en colaboradores con menos de 12 meses en la organización	138
Figura 80: Representación de la variable “Involucramiento con la sociedad y el medioambiente” en colaboradores con más de 12 meses en la organización.....	138

Figura 81: Dimensiones prioritarias según la percepción de los colaboradores..... 143

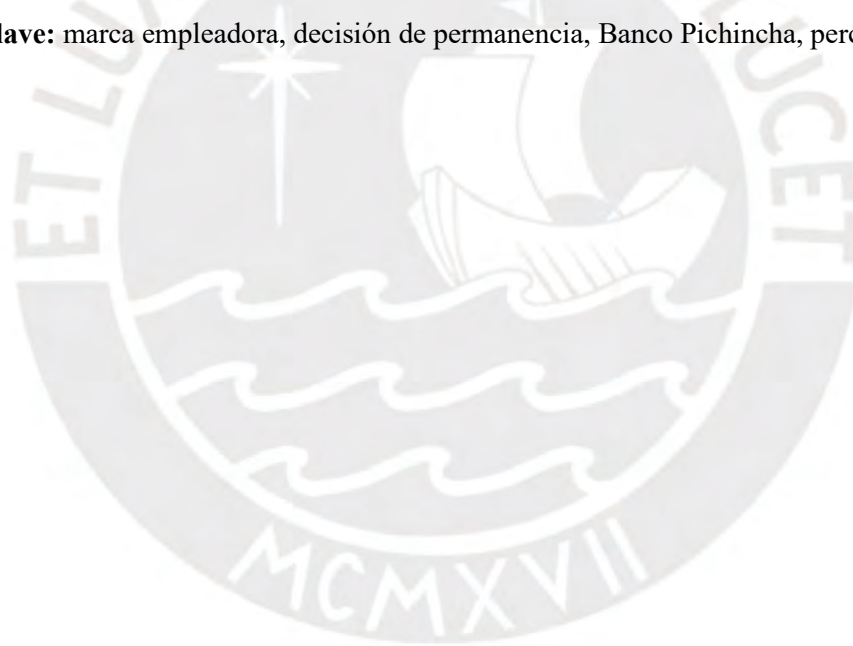


RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar las percepciones de los especialistas de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE&PMO) respecto a los elementos que componen la marca empleadora del Banco Pichincha y su influencia en la decisión de permanencia en la organización. Estos dos grupos de colaboradores son claves para el banco dado que está atravesando por una etapa de transformación digital, acelerada por la actual crisis sanitaria y su consecuencia en el distanciamiento social. Los elementos relevantes de la marca empleadora se han clasificado en cinco dimensiones: económica, psicológica, funcional, de desarrollo profesional y organizacional.

La investigación tiene un alcance descriptivo, y sigue un enfoque mixto. En ese sentido, se recogieron las percepciones de los colaboradores de las dos áreas a través de encuestas y, luego, para profundizar se realizaron *focus groups* con algunos miembros de ambas áreas.

Palabras clave: marca empleadora, decisión de permanencia, Banco Pichincha, percepciones



INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, el capital humano es un recurso importante para alcanzar los objetivos estratégicos y, así, ser competitivos dentro de su sector. Por ello, es fundamental la aplicación de estrategias de atracción y retención del talento. Este último aspecto, especialmente, debe estar dirigido al personal clave quienes se definen como talentos fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. En ese sentido, la marca empleadora es una estrategia que busca posicionar a la organización como un lugar atractivo para trabajar y, asimismo, permite que se logre incidir positivamente en las percepciones de los colaboradores con la finalidad de influir en su permanencia.

Es importante que la estrategia de marca empleadora se enfoque en resaltar los elementos que más valoran aquellos colaboradores, cuya salida de la organización representaría una pérdida de valor para la empresa debido a su importancia para el funcionamiento de la misma. En uno de los sectores más competitivos del Perú, el sector bancario, los profesionales ligados al desarrollo tecnológico cuentan con habilidades y competencias que son altamente requeridas por todos los bancos que pertenecen a la industria, más aún los que se encuentran en un proceso de transformación digital.

Particularmente, en el caso del Banco Pichincha, los colaboradores ligados al desarrollo tecnológico son claves puesto que la organización atraviesa un proceso de transformación digital, lo cual está cambiando tanto la forma de trabajar de las áreas del banco como, también, el servicio a los clientes a través del desarrollo de más productos y canales digitales. Por eso, la pérdida de este talento clave podría afectar el desarrollo del trabajo y, por ende, la relación con los clientes. En este sentido, se hace relevante, profundizar en el conocimiento de los aspectos que estos colaboradores valoran dentro de la propuesta de marca de la organización a fin de gestionar con mayor efectividad esta estrategia.

La presente investigación tiene como objetivo analizar las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario y Proyectos Estratégicos & Project Management Office, los cuales forman parte de la Vicepresidencia de Tecnología y Transformación, sobre los elementos que componen la marca empleadora del Banco Pichincha y su influencia en su decisión de permanencia en la organización.

Para aproximarnos al estudio, el primer capítulo está destinado al planteamiento de la investigación. En este apartado se exponen el planteamiento del problema, las preguntas, los objetivos, la justificación y, finalmente, la viabilidad y limitaciones de la investigación. En el

segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico y, en el tercero, el marco contextual, en el cual se presenta al sujeto de estudio.

El cuarto capítulo se ocupa de la metodología de la investigación. En este apartado se describe el alcance, el enfoque, la estrategia, el horizonte temporal, las unidades de observación, las técnicas de recolección de la información (cuestionarios y *focus groups*), la operacionalización de variables y las etapas de la presente investigación.

En el quinto capítulo, se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo y estos son relacionados con la teoría y la estrategia de marca empleadora del Banco Pichincha. Este capítulo se divide en cinco secciones que corresponden a los aspectos de la marca empleadora: dimensión económica, psicológica, funcional, de desarrollo profesional y organizacional. Cada una de estas partes presentan un análisis de sus respectivas variables y subvariables; así como también, se relacionan cada una de ellas por el tiempo de antigüedad de los colaboradores.

Finalmente, en el sexto capítulo, se desarrollan las conclusiones finales de la investigación, las cuales se presentan por dimensiones y, además, se especifican por elementos. Asimismo, para finalizar este apartado se presentan las recomendaciones generales en dos ejes tanto para la organización como para las futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El primer capítulo de la presente investigación está conformado por cuatro apartados. En la primera parte, se explica el planteamiento del problema. En la segunda parte, con base en la problemática planteada, se presentan las preguntas y objetivos de investigación, respectivamente. En la tercera sección, se presenta la justificación de la investigación y, finalmente, se explica la viabilidad y limitaciones de la investigación.

1. Planteamiento del Problema

El talento humano es un aspecto relevante para que una organización sea capaz de realizar las actividades de su negocio y ser competitiva en su sector. De hecho, son las personas las que brindan sus habilidades y competencias para que las organizaciones puedan funcionar de la manera que se ha planificado y así lograr los objetivos. Para ello, también, es necesario contar con el talento adecuado para cada puesto definido por las organizaciones. Por ello, la gestión del talento es indispensable para que se pueda atraer el talento a las organizaciones. Ciertamente, según Gallardo-Gallardo, Thunnissen y Scullion (2019) la gestión del talento se encarga de realizar actividades en torno a la involucran la atracción, identificación, desarrollo y retención de los talentos que pueden aportar un valor diferencial a la organización

Entre las principales actividades que involucran la gestión del talento y que actualmente se han convertido en asuntos de gran relevancia para las organizaciones se encuentran la atracción y la retención del talento. A causa de la complejidad del contexto empresarial, el desarrollo tecnológico y el constante cambio en las necesidades de los clientes, las organizaciones requieren profesionales cuyas habilidades y competencias son complicadas de conseguir (Harsch & Festing, 2019). Es así que se empiezan a aplicar estrategias para atraer ese talento; sin embargo, no basta solo con obtener el talento deseado, sino que también es importante que los colaboradores permanezcan laborando en la organización. En ese sentido, que una organización sea percibida como un buen empleador podría ayudar a atraer potenciales trabajadores con mayor facilidad y, también, contribuir a retener a los colaboradores.

Precisamente, durante los últimos años, una de las estrategias que las organizaciones llevan a cabo con la finalidad de atraer y retener el talento que constituye su principal ventaja competitiva, es la de marca empleadora. Esta se orienta a desarrollar y promover una identidad única como empleador (marca) (Kaur & Shah, 2020). Para poder implementar la estrategia de marca empleadora en una empresa es vital conocer cuáles son las características más atractivas de la organización que permitan considerarla como un buen lugar para trabajar y, así, generar

atracción y sostener el deseo de mantenerse en la empresa. Tal como lo mencionan Chhabra y Sharma (2014), la marca empleadora es fundamental para lograr retener a los mejores talentos, puesto que la percepción positiva de los colaboradores acerca de los beneficios que su organización les ofrece genera un impacto positivo y los influencia al momento de decidir permanecer laborando en la empresa.

Esta estrategia puede resultar muy útil en sectores que suelen ser bastante competitivos en la pugna por el talento ya que les permite a las empresas proyectarse como lugares atractivos para trabajar. De esta manera, también buscan diferenciarse del resto de empleadores. Un sector muy competitivo es el sector bancario peruano, en el cual operan 16 organizaciones, siendo cuatro los bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank) que concentran cerca del 80% de la participación del mercado (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020). Esto supone que la mayor cantidad de servicios financieros (depósitos, créditos directos, entre otros) lo manejan dichos grandes bancos. Entonces, el resto de organizaciones financieras “medianas y pequeñas” se enfocan en una menor proporción del mercado que suelen ser segmentos más específicos de clientes como medianas y pequeñas empresas.

Esta situación intensifica la competencia entre los bancos para captar y atender mejor a sus clientes ya que para lograrlo se requiere del talento humano idóneo en cada uno de los puestos de trabajo que ofrecen las organizaciones. Ese talento se puede atraer externamente o puede encontrarse dentro de la organización; en ese sentido, en caso que los colaboradores actuales no cuenten con las competencias necesarias para realizar las funciones de determinados puestos, los bancos pueden capacitarlos a través de un plan de desarrollo de talento en función de las necesidades del negocio. Es importante considerar este aspecto debido a la demanda de nuevos perfiles y competencias impulsados por el desarrollo acelerado de la tecnología (Everis, 2020).

Actualmente, el sector bancario se encuentra atravesando por un proceso de transformación digital, lo cual ha generado que se requieran profesionales ligados al desarrollo tecnológico. Según Everis, en varias regiones de Latinoamérica y particularmente en Perú, este tipo de profesionales es escaso y esto genera una gran competencia por el talento (2020). En consecuencia, atraer ese tipo de talento no se convierte en una tarea fácil para los bancos ya que implica una inversión económica y de tiempo. Por eso, resulta estratégico mantener a ese talento dentro de las organizaciones ya que son claves para el desarrollo del negocio.

Asimismo, el proceso de transformación digital se ha agilizado debido a la coyuntura actual de emergencia sanitaria (Pacheco, comunicación personal, 7 de octubre, 2020). Esta

coyuntura a su vez ha generado que los bancos se enfoquen en desarrollar sus canales digitales y adaptar sus servicios financieros para atender a sus clientes. Es así que los colaboradores ligados al desarrollo de la tecnología se han convertido en pilares fundamentales para que los bancos puedan operar y competir en un entorno cada vez más digital (Pacheco, comunicación personal, 7 de octubre, 2020).

Uno de los bancos que se encuentra en la situación expuesta en los párrafos anteriores, es el Banco Pichincha, sujeto de estudio de la presente investigación, el cual, según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020), se encuentra en el séptimo puesto en relación a la participación de mercado dentro del sector. Según la gerenta de Asuntos Corporativos, debido a la naturaleza competitiva de su industria, el Banco Pichincha reconoce como una prioridad el contar con el talento de profesionales relacionados al desarrollo tecnológico a fin de continuar con su proceso de transformación digital para atender a clientes internos (colaboradores) y externos (cliente final) (Pacheco, comunicación personal, 7 de octubre, 2020).

Por ello, el banco viene desarrollando desde hace más de un año la estrategia de marca empleadora como uno de los mecanismos para atraer y, principalmente, retener el talento requerido. En ese sentido, toma importancia que la organización investigue a profundidad, cuál es la influencia de esta estrategia y en lograr que estos profesionales permanezcan laborando en la empresa. En el caso del Banco Pichincha, es crucial obtener mayor información a partir de la percepción de los colaboradores, sobre los elementos de la estrategia que influyen en su decisión de permanencia en la organización. Este análisis se hace relevante sobre todo en aquellas áreas claves en la transformación digital del Banco Pichincha, constituidas por las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y de Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE&PMO) pertenecientes a la Vicepresidencia de Transformación y Tecnología.

Este análisis de las percepciones, permitirá además identificar aquellos aspectos de la marca empleadora que se deberían reforzar a fin de lograr una estrategia más efectiva para retener el talento.

Para comprender mejor el propósito de la presente investigación, es menester presentar los objetivos generales y específicos y, además, exponer las preguntas de investigación. De este modo, teniendo clara esta parte, se puede abordar a profundidad el marco teórico y el contextual que engloba la problemática descrita en líneas anteriores.

2. Preguntas y Objetivos de Investigación

2.1. Pregunta General

La pregunta general de la presente investigación es la siguiente: ¿De qué manera los elementos de la marca empleadora del Banco Pichincha influyen en la decisión de permanencia de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE&PMO) en la organización?

2.2. Preguntas Específicas

Se plantearon las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es el marco conceptual de la marca empleadora y cuáles son las dimensiones que contempla este concepto?
- ¿Qué esfuerzos se han hecho en el sector bancario respecto a la marca empleadora?
- ¿Cuál es el planteamiento general de la estrategia de marca empleadora que trabaja el Banco Pichincha?
- ¿Cuáles son las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE&PMO) respecto a los elementos de la marca empleadora que influyen en su decisión de permanencia en el Banco Pichincha?

2.3. Objetivo General

El objetivo general de la presente investigación es analizar las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE&PMO) sobre los elementos que componen la marca empleadora del Banco Pichincha y su influencia en su decisión de permanencia en la organización.

2.4. Objetivos Específicos

Se plantearon los siguientes objetivos:

- Desarrollar el marco conceptual sobre marca empleadora y las dimensiones que la componen
- Describir los esfuerzos del sector bancario en materia de la marca empleadora
- Conocer la estrategia general de marca empleadora que desarrolla el Banco Pichincha
- Explorar las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE & PMO)

respecto a los elementos de la marca empleadora del Banco Pichincha que influyen en su decisión de permanencia.

3. Justificación

El presente trabajo de investigación contribuye a las ciencias de la gestión en el contexto peruano, puesto que no se ha encontrado información acerca de estudios aplicados que analicen las percepciones sobre los elementos de la marca empleadora, desde la perspectiva de los colaboradores actuales, en una organización del sector bancario peruano. Según la información obtenida del reporte bibliométrico de *Scopus*, se encuentran investigaciones acerca de la marca empleadora. Sin embargo, en los últimos años esta temática ha venido ganando aún más protagonismo, en mayor medida en el registro del 2019. (ver Anexo K1)

Por otro lado, de acuerdo al reporte bibliométrico, a nivel territorial, los estudios de marca empleadora han sido realizados, en su mayoría, en la India, Alemania y Reino Unido. En el caso del Perú, solo se visualiza dos investigaciones (ver Anexo K2). Por ello, se concluye que, a nivel local, no se investiga en gran medida la temática general de “marca empleadora”; es más, al buscar registros sobre el tema de “marca empleadora como estrategia de retención” no se encuentra ningún documento en el Perú.

Las investigaciones sobre marca empleadora, en otros sectores y en casos internacionales, suelen estar asociadas principalmente a la atracción de talento externo y no acerca de la retención de los colaboradores que ya se encuentran laborando en la organización. De hecho, en las estadísticas que brinda la herramienta *Scopus*, se puede observar la brecha entre la marca empleadora como estrategia de atracción versus a la marca empleadora como estrategia de retención, pues existen más documentos relacionados a atracción que a la retención del personal (ver Anexo K3). Por esto, el presente trabajo aporta información importante acerca de la influencia en la decisión de permanencia del personal de una organización. Específicamente, en las dos áreas que se estudiarán, Experiencia del Usuario y Proyectos Estratégicos & Project Management Office que pertenecen al Banco Pichincha.

Por otro lado, usualmente se investiga el tema en organizaciones más grandes o con mayor posicionamiento dentro de su sector; sin embargo, este trabajo busca que se evidencie y visualice también la aplicación de la marca empleadora en una realidad organizacional diferente como en el que se encuentra el Banco Pichincha, el cual no es parte de los cuatro bancos que lideran el mercado financiero peruano.

Asimismo, esta investigación permitirá analizar las percepciones sobre la marca empleadora de trabajadores cuyas funciones están orientadas al desarrollo de diversos proyectos

relacionados a la transformación digital de una organización bancaria en el Perú. Precisamente, este tipo de trabajadores que tienen un perfil profesional ligado a un mayor manejo de herramientas tecnológicas son muy disputados en el mercado laboral y, por ello, resulta crucial para el Banco Pichincha poder mantenerlos dentro de su organización. Así, la presente investigación aportará a esta organización algunos alcances exploratorios sobre la situación actual de las percepciones de sus trabajadores sobre su marca empleadora a fin de que les pueda servir para el desarrollo de esta estrategia.

4. Viabilidad y limitaciones

La presente investigación es viable debido a que existe una base de investigaciones teóricas y aplicadas sólidas en relación a la marca empleadora como estrategia de retención de talento a nivel mundial, las cuales pueden ser revisadas, principalmente, gracias al acceso virtual a diversas plataformas académicas y a estudios de consultoras.

En segundo lugar, actualmente, en el Perú, diferentes empresas ya están incrementando su interés acerca del desarrollo de su marca empleadora a fin de ser percibidas, por los trabajadores potenciales y por sus propios colaboradores, como organizaciones atractivas para trabajar. Entre estas, se encuentra el Banco Pichincha, el cual ha contribuido a la viabilidad del presente trabajo brindando todas las facilidades para realizar esta investigación con las áreas de Experiencia del Usuario y Proyectos Estratégicos & Project Management Office como sujetos de estudio.

Asimismo, se ha contado con la disponibilidad para realizar entrevistas a expertos en temas de gestión del talento y en metodología de investigación para recibir recomendaciones durante las diferentes etapas de la investigación, así como para validar los instrumentos de recolección de información. Además, se cuenta con la disponibilidad de tiempo para recolectar, ordenar y analizar los datos obtenidos sobre la investigación.

En relación a las limitaciones de la investigación, se puede comentar que el análisis estadístico que se presenta no busca ser determinista ni obtener relaciones de causalidad lo cual concuerda con los objetivos planteados, pero que sí podrían ser de utilidad para futuras investigaciones.

Luego de clarificar el propósito principal y relevancia de la presente investigación, se puede abordar el marco teórico y contextual que la comprende. Estos aspectos son explicados en los próximos capítulos. En ese sentido, en la segunda sección, se presenta el marco teórico con un recuento de los conceptos importantes y el análisis de diversas fuentes enfocadas en la marca

empleadora. Posteriormente, se expone el marco contextual acerca del sector bancario y se describe al sujeto de estudio.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El talento humano es un elemento fundamental para que las organizaciones crezcan, compitan y se desarrollen dentro de su sector. Según Kravariti y Johnston (2019), el talento se refiere a las capacidades específicas que desarrollan ciertas personas a fin de producir beneficios para sus organizaciones. También, el talento humano no solo se relaciona con sus capacidades, sino también con sus resultados sobresalientes y el sentimiento de compromiso con el empleador (Kravariti & Johnston, 2019). En otras palabras, se puede comprender que el talento implica personas con capacidades sobresalientes o idóneas, con base en los requerimientos específicos de cada organización, y comprometidas con la organización en la que trabajan. Por ello, es vital y estratégico gestionar el talento humano a fin de mantenerlos dentro de sus organizaciones.

Según Gallardo-Gallardo, Thunnissen y Scullion (2019), la gestión del talento son todas las actividades que involucran la atracción, identificación, desarrollo y retención de los talentos que pueden aportar un valor diferencial a la organización para que esta pueda lograr el éxito de manera sostenible. En ese sentido, es importante resaltar que la gestión del talento no se desarrolla de manera independiente a la realidad del negocio. De hecho, según Younas y Waseem Bari (2020), la gestión del talento y la estrategia del negocio deben estar alineadas para poder lograr el éxito organizacional. Particularmente, la comprensión de la dirección de la organización es fundamental para que se pueda planificar qué talento se requerirá (Oklahoma Office of Management and Enterprise Services, 2020). A partir de la planificación del talento que necesita una organización, se puede empezar a analizar cuáles serán las estrategias para la atracción de las personas deseadas y, aún más importante, para la retención del talento clave de la empresa.

Actualmente, la atracción y retención del talento son retos importantes para las organizaciones (Itam, Misra & Anjum, 2020). Esta afirmación se puede explicar debido a la complejidad del contexto empresarial actual a causa de la globalización, los avances tecnológicos y los cambios socioeconómicos, geopolíticos y demográficos (Gallardo-Gallardo, et al., 2019). Además, el nuevo entorno empresarial se caracteriza por el aumento de la competencia a nivel global, los cambios más rápidos en las necesidades de los clientes y la importancia de la digitalización en los negocios (Harsch & Festing, 2019). Estos diversos factores han provocado que las organizaciones se preocupen en mayor medida por identificar, atraer, desarrollar y retener el talento, que los ayude a poder afrontar un entorno organizacional más complejo (Gallardo-Gallardo, et al., 2019). Por ello, la gestión del talento se convierte en un elemento clave para poder enfrentar las nuevas condiciones debido a que uno de sus objetivos se enfoca en conseguir que

las organizaciones cuenten con las personas adecuadas en el momento exacto que se requiera (Younas & Waseem Bari, 2020).

Ciertamente, tanto la atracción como la retención del talento son los pilares fundamentales para que una organización sea competitiva ya que sin personas capacitadas una organización no podría sobrevivir. Aunque es interesante mencionar que muchas veces se considera que conseguir la atracción de los profesionales más calificados del mercado laboral es el logro final de la gestión del talento, lo cierto es que no basta con solo atraer, sino que se debe analizar de qué manera se mantendrán esos talentos en la organización a largo plazo (Kossivi, Xu & Kalgora, 2016). Por ello, las acciones de retención de talento que desarrollan las organizaciones deben ser elaboradas con una mirada estratégica, identificando cuáles son los trabajadores clave que deberían mantenerse.

Para una organización es más fácil atraer y retener talento si es que de antemano ya es considerada como una empresa atractiva para trabajar ya que puede ofrecer una serie de beneficios a sus futuros trabajadores. Es así que se origina el interés por desarrollar o construir una marca empleadora única y atractiva ya que esto podría convertirse en una estrategia efectiva para la atracción y retención de talento (Arasanmi & Krishna, 2019). Para poder comprender esta última afirmación es necesario explicar qué es la marca empleadora y cuáles son sus implicancias.

De la misma forma en la cual los productos y servicios que ofrecen las empresas tiene un elemento distintivo, una marca, que las identifica y diferencia de las demás, las organizaciones también cuentan con una marca que las identifica no necesariamente como comercializadora de productos o servicios, sino como una entidad que ofrece trabajo o, en otras palabras, empleador. Según Ambler y Barrow (1996), quienes fueron los primeros académicos en definir este término, definen a la marca empleadora como un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos brindados por la organización y que se relacionan con la misma. Es decir, esta primera definición se construye en base a los elementos que ofrece una organización para ser distinguida como atractiva.

Asimismo, la marca empleadora es el desarrollo y la promoción de una identidad única como empleador (marca) que sirve para poder atraer y retener a los mejores talentos (Kaur & Shah, 2020). Así, esto permitirá trazar un camino estratégico para poder contar con las personas deseadas y comunicar de una manera efectiva los beneficios que ofrece.

Como se menciona, la marca empleadora ocupa un papel importante en la retención de los mejores talentos, pues los colaboradores de una empresa perciben que los elementos que contienen dicha estrategia influyen en su decisión de mantenerse trabajando en la organización.

Así lo menciona Chhabra y Sharma (2014), quien señala que se trata de una herramienta estratégica potente cuando se utiliza para retener a los colaboradores actuales. De hecho, indica que se debería enfocar aún más en este punto, debido a que no solo se debe atraer a los talentos, sino que también debe asegurarse que estos decidan permanecer como parte del equipo de trabajo de una organización. Por ello, se debe diseñar un entorno en el que los colaboradores se sientan satisfechos con los elementos que la organización les ofrece para que así, estos opten por mantenerse en la empresa (Backhaus & Tikoo, 2004). Del mismo modo, lo menciona Fernon (2008), quien aduce que la marca empleadora al brindar beneficios como capacitaciones o desarrollo profesional al individuo incita a la permanencia de este en la organización. Solo de este modo, según Jain y Bhatt (2015), se aumentarán las probabilidades de permanencia de los mejores talentos.

De esta manera, la influencia positiva de la marca empleadora genera el compromiso de los colaboradores con su trabajo, la satisfacción de estos, la atracción y su lealtad al quedarse en la empresa. (Gaddam, 2008). Según Suikkanen (2010), esto reduce la rotación voluntaria y fomenta que los colaboradores sigan trabajando en la empresa. Mehta, Kurbetti y Dhankhar (2014), indican también que la gestión de una marca exitosa facilita al reclutamiento, al aumento de la creatividad, la satisfacción y, por ende, aumenta la retención. Así, las organizaciones que se preocupan por lo que sus colaboradores piensan de ellos como empleadores debido a que no solo obtienen como resultado final la lealtad y retención de estos, sino que, como lo mencionan Ahmad, Khan y Haque (2019), esa es la forma de que se conviertan en embajadores de la marca de la empresa; es decir, que comenten y demuestren los valores y beneficios que la organización les brinda.

De este modo, se trata del esfuerzo de una organización para gestionar las percepciones de los empleados, potenciales y actuales, a fin de que se construya la imagen de que es el mejor lugar para trabajar (Itam et al, 2019). No obstante, también transmite aspectos que conscientemente no están bajo el control de la organización como, por ejemplo, los comentarios de los empleados sobre la empresa y la reputación de sus trabajadores (Sheen, 2018).

En contraparte, los encargados de desarrollar y posicionar esta estrategia deben resaltar las características de la organización que sean distintivas, duraderas, centrales y, sobre todo deseables para su público objetivo (Bhasin, Mushtaq & Gupta, 2019). Por ejemplo, la cultura organizacional, la reputación, estabilidad laboral, la experiencia de trabajar en la organización, los sistemas de evaluación del desempeño, entre otros (Arriscado, Quesado & Sousa, 2020).

1. Dimensiones de la Marca empleadora

De hecho, diferentes autores, en sus trabajos tanto teóricos como empíricos, presentan sus propias clasificaciones de estos elementos, atributos, beneficios o valores de la marca empleadora. Cabe precisar que, con el objetivo de homogeneizar las expresiones utilizadas por los autores, en el presente trabajo, se utilizará el término “dimensiones” para referirnos a las clasificaciones de los elementos de la marca empleadora.

La base teórica para todas las investigaciones respecto a las dimensiones que componen la marca empleadora es el estudio realizado por Ambler y Barrow (1996), quienes, por primera vez, acuñaron tres dimensiones de la marca empleadora tales como beneficios funcionales, económicos y psicológicos. Según Ambler y Barrow (1996), los beneficios funcionales se refieren a que los usuarios de la marca empleadora se sienten atraídos por la experiencia y las actividades de desarrollo que promueve la empresa; los beneficios económicos refieren a las recompensas financieras; y los beneficios psicológicos aluden a la sensación de bienestar que representa trabajar en la empresa. A continuación, se presentan estas dimensiones con la finalidad de esquematizarlas y presentar los elementos que componen cada una (ver Tabla 1).

Tabla 1: Beneficios de la marca empleadora según Ambler y Barrow (1996)

Dimensiones	Elementos
Beneficios funcionales	Actividades útiles y/o de desarrollo profesional, y recompensas
Beneficios económicos	Remuneraciones en moneda o material
Beneficios psicológicos	Sentimientos como pertenencia, dirección y propósito.

Así, teniendo en cuenta la época y la concepción de marca empleadora como el marketing interno de una organización, Ambler y Barrow (1996), brindaron algunas conclusiones interesantes acerca de las dimensiones de la marca empleadora, tales como que el beneficio funcional no solo es el salario que obtienen, sino también el buen trato o ambiente que representa trabajar en dicha organización; y que el beneficio psicológico no solo es la imagen o reputación de la empresa, sino qué tan cómodo se siente el empleado trabajando ahí.

Asimismo, en dicho estudio también se identificó que el beneficio psicológico es el componente más importante de la marca empleadora en términos de atracción, retención y motivación de las personas; por ende, los autores aducen que esta dimensión debería gestionarse de manera coherente y holística (Ambler & Barrow, 1996). Del mismo modo, este beneficio psicológico se deriva de factores como el prestigio y la posición de la empresa, el factor de bienestar de su marca, la cultura organizacional y la sensación de satisfacción y seguridad que le

proporciona el empleador a sus trabajadores. Por último, se concluyó que mientras más atractivas sean las dimensiones funcionales y psicológicas, los paquetes de compensación de la dimensión económica podrán ser más flexibles (Ambler & Barrow, 1996).

Otra investigación acerca de las dimensiones de la marca empleadora es la de Daniel Turban, en el cual amplía la investigación acerca de los factores relacionados incluyendo las impresiones y percepciones del público objetivo al que una organización desea atraer.

Es así como el autor considera tres dimensiones similares a las de Ambler y Barrow, pero, con el objetivo de resaltar lo distinto que brinda este estudio, se debe mencionar que Turban toma en cuenta al trabajo desafiante como parte de las dimensiones relevantes; es así como se alude al valor de que los colaboradores realicen funciones que realmente se consideren retadores e importantes para su aprendizaje profesional continuo. La oportunidad de manejar herramientas tecnológicas también es un elemento novedoso que incluye la investigación; este elemento evidencia que se reconoce la importancia de la tecnología y de que el individuo posea capacidad de manejarla en sus funciones.

Otra nueva dimensión del estudio de Turban (2001) es la “imagen de la empresa”, pues en esta se destacan características propias que la empresa posee como la reputación, ética, responsabilidad social y la calidad de los productos y servicios que brinda. Entonces, ya no son solo los elementos propios del trabajo sino de lo que representa trabajar para una empresa que proyecta una imagen positiva para el público en general. De hecho, Turban (2001) encuentra que la dimensión organizacional se relaciona positivamente con la atracción y posterior contratación; asimismo, hace hincapié en la importancia de construir y difundir la marca empleadora desde el momento en que la empresa brinda la información relevante al público en general al inicio de la búsqueda de personal hasta los trabajadores ya contratados.

A continuación, se presenta la Tabla 2 en el que se muestran las dimensiones que propuso el autor.

Tabla 2: Factores de la marca empleadora según Turban (2001)

Dimensiones	Elementos
La imagen de la empresa	La preocupación por el medio ambiente, la ética corporativa, la imagen pública general de la organización, la participación en la sociedad y la calidad de los productos que oferta.
Compensaciones y seguridad laboral	Beneficios, compensaciones, seguridad laboral, buen trato de parte de los empleadores hacia sus trabajadores y las oportunidades de ascenso para los mismos.

Tabla 2: Factores de la marca empleadora según Turban (2001) (Continuación)

Dimensiones	Elementos
Trabajo desafiante	Oportunidades para aprender y poder desarrollarse profesionalmente en el trabajo, la asignación de tareas desafiantes, los programas de capacitación y desarrollo, la competencia del personal y las oportunidades para manejar herramientas tecnológicas de actualidad.

Asimismo, Berthon, Ewing y Hah (2005) realizan una investigación acerca de la perspectiva de los empleados potenciales hacia las dimensiones de la marca empleadora de una organización. Dichos autores, a partir de la investigación realizada por Ambler y Barrow (1996), proponen una escala de atractivo organizacional llamado “EmpAt” que incluye las tres dimensiones descritas por Ambler & Barrow y, adicionalmente, se añaden otras dos dimensiones.

Como se observa, Berthon et al. (2005) amplían las tres dimensiones de Ambler y Barrow (1996); es decir, el valor de interés y el valor social son una extensión de los beneficios psicológicos; y el valor de desarrollo y la aplicación capturan los beneficios funcionales. Los más relevantes y novedosos provienen de las dimensiones de interés y aplicación.

En el caso de la dimensión de interés se observa que el trabajo innovador, emocionante y creativo son elementos que destacan de los anteriores autores mencionados, pues si bien se habló en el estudio de Turban del trabajo desafiante y del uso de la tecnología, en el presente estudio se enfocan en resaltar el valor de las capacidades y habilidades del colaborador para desarrollar actividades que generen valor para la empresa, pues en este caso ya se habla de utilizar la creatividad de sus empleados para crear nuevos productos y servicios innovadores de calidad mediante prácticas laborales novedosas (Berthon et al., 2005).

Por el lado de la dimensión de aplicación, los autores resaltan el valor de poner en práctica las capacidades de los colaboradores; es decir, tangibilizar el conocimiento adquirido. En esa misma línea, un elemento diferente también es el del aprendizaje compartido; en otras palabras, no solo capacitarse sino también poder enseñar a los demás lo que se estudió.

El principal hallazgo de esta investigación es la relación positiva entre el atractivo organizacional y la evaluación de los factores del modelo EmpAt. A medida que las organizaciones desarrollen eficazmente su marca empleadora serán considerados como importantes dentro del sector en el que se encuentran; por ello, según Berthon et al. (2005), una vez que éstas comprendan las dimensiones que contribuyen a mejorar el atractivo del empleador, podrán aspirar a competir con éxito a nivel mundial para atraer nuevos empleados y retener a los mejores en la organización.

A continuación, se presentan las dimensiones que consideraron Berthon et al., (2005) para su investigación.

Tabla 3: Valores de la marca empleadora según Berthon, Ewing y Hah (2005)

Dimensiones	Elementos
Valor de interés	Entorno de trabajo emocionante; prácticas de trabajo innovadoras; creatividad en las actividades; y desarrollo de productos y servicios innovadores y de calidad.
Valor social	Ambiente de trabajo feliz y divertido; buenas relaciones interpersonales con los demás miembros de la organización y buen trabajo en equipo con los mismos.
Valor económico	Salario por encima al promedio, paquete de compensaciones, seguridad laboral y oportunidades de promoción.
Valor de desarrollo	Reconocimiento del desempeño, autoestima y confianza; experiencia en la mejora de la carrera profesional y futuro profesional.
Valor de aplicación	Oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos, enseñar lo aprendido, entorno humanitario y trabajo orientado al cliente.

Knox y Freeman (2006), realizan otro estudio; para esto, miden la imagen de la marca empleadora a través de los atributos clave que engloba la marca empleadora, y, aunque la dirección de esta investigación empírica acerca de la medición de la gestión de la marca empleadora para atraer con éxito al personal, es importante comentarla porque posee elementos que, normalmente, podrían encontrarse solo cuando el individuo ya está dentro de la organización. Es así como se obtienen cuatro dimensiones: económica, psicológica, profesional, desarrollo y organizacional.

Entre las dimensiones encontramos relevante mencionar a la dimensión profesional y la organizacional, las cuales consideran varios de los elementos ya mencionados anteriormente, pero, sin duda, los separan ordenadamente y añaden elementos nuevos. Así, por ejemplo, en la dimensión profesional se toma en cuenta al trabajo variado y la autonomía, los cuales denotan la importancia de mantener motivados a los colaboradores con actividades diversas y nuevos retos, y a la libertad para trabajar tomando sus propias decisiones.

Asimismo, los elementos como reputación corporativa y el tamaño de la organización ya se presentan de manera aislada como parte de la dimensión organizacional, dicha diferenciación hace posible enfocarse en las características generales y la imagen de la organización en una dimensión exclusiva. Lo mismo ocurre con la dimensión psicológica, pues presenta de manera

armoniosa a todos los aspectos de la preocupación por el empleado y brinda elementos nuevos como la contribución de la organización a la eliminación del estrés y la cultura organizacional.

De esta manera, tal como se mencionó, se aprecian elementos que se podrían reconocer fácilmente cuando el individuo ya esté trabajando en la organización, pues se exponen algunas dimensiones que solo se pueden percibir con la experiencia. Por ello, según Knox y Freeman (2006) las dimensiones de la marca empleadora atraen, pero también es parte de sus funciones retener el mayor tiempo que se pueda a los colaboradores dentro de la organización. De hecho, los autores denominan a los colaboradores como “clientes internos”, pues reconocen que se debe desarrollar una estrategia para mantenerlos en la empresa mediante las dimensiones que constituyen a la marca empleadora.

En la siguiente tabla se muestran todos los elementos que mencionan los autores (ver Tabla 4).

Tabla 4: Dimensiones de la marca empleadora según Knox y Freeman (2006)

Dimensiones	Descripción
Dimensión Económica	Remuneración
Dimensión Psicológica	Contrata personas afines a los trabajadores
	Cultura amistosa e informal
	Contribuye a la eliminación de estrés
	Preocupación por el bienestar del empleado
Dimensión Profesional	Libertad para trabajar
	Tiene un enfoque dinámico y con visión de futuro
	Rotación entre las diversas áreas
	Se practica la meritocracia
	Oportunidad de trabajar en el extranjero
Dimensión de Desarrollo	Trabajo variado
	Programas de capacitación
	Promueve la creatividad
Dimensión Organizacional	Línea de carrera
	Reputación como compañía
	Tamaño de la organización

Otras investigaciones fueron extendiendo o compilando la base teórica estudiada por los autores anteriormente referidos para, de este modo, concluir en una nueva agrupación de dimensiones que sirva de guía tanto para documentos teóricos, como empíricos. Este es el caso de Bodderas, Maas y Cachelin (2011), quienes estudiaron de manera empírica la influencia de la marca empleadora en las actitudes relevantes del colaborador. Este documento destaca que las actitudes de los colaboradores son relevantes para el cliente final y, enfatiza, el rol que la marca

empleadora para lograrlo. La base de la investigación fue el documento realizado por Berthon et al. (2005); por ello, las dimensiones serán el valor económico, de desarrollo, social, diversidad y la reputación corporativa.

En este caso, encontramos relevante mencionar el elemento de ambiente de emprendimiento y reconocimiento al trabajo individual que pertenecen a la dimensión de desarrollo, pues, a diferencia de los anteriores autores, Bodderas et al. (2011) mencionan el concepto de emprendimiento, el cual denota que el colaborador toma riesgos y comienza algo favorable para su trabajo. En la misma línea, el reconocimiento por el trabajo individual es un elemento que no se había especificado antes, pues se desea destacar el esfuerzo personal que es intransferible a un grupo o equipo de trabajo. Asimismo, el espacio para la creatividad se destaca como un nuevo elemento interesante, pues se refiere a que la empresa promueva momentos y entornos de ideación; es decir, que la empresa tome la iniciativa.

A continuación, se muestran todas las dimensiones que Bodderas et al (2011) consideraron para su investigación (ver Tabla 5).

Tabla 5: Dimensiones según Bodderas, Maas y Cachelin (2011)

Dimensiones	Elementos
Valor económico	Salario, beneficios de jubilación, cantidad justa de vacaciones, beneficios de salud y seguridad laboral
Valor de desarrollo	Capacitaciones, mentoría, espacio de creatividad, ambiente de emprendimiento y reconocimiento al trabajo individual
Valor social	Ambiente de respeto, relación amistosa entre los trabajadores, espíritu de equipo, colaboradores competentes, buenos jefes y actitudes de las personas en general
Valor de la diversidad	Variedad de actividades y trabajo, y tareas desafiantes e interesantes.
Valor de reputación	Calidad de productos, productos conocidos, productos innovadores, reputación de la empresa y marca para potenciar el <i>currículum</i> .

Kucherov y Zavyalova (2012) también estudiaron las dimensiones de la marca empleadora, los autores mencionan cuatro dimensiones: económica, psicológica funcional y organizacional. En este caso, Kucherov y Zavyalova (2012) separan las dimensiones en grupos más generales, en los que se observan una variedad de elementos. Los más relevantes corresponden a la dimensión organizacional, en donde se observan los atributos de la marca; es decir, la percepción de la empresa en el mercado externo por distintos grupos de interés y no solo los potenciales trabajadores. Por lo tanto, se relaciona con el posicionamiento de marca que

normalmente se pensaría relevante solamente para temas comerciales, pero, en realidad, para un individuo también es significativo estar dentro de una organización líder en el mercado.

A continuación, se presentan todas las dimensiones con la finalidad de esquematizarlas y presentar los elementos que componen cada una (ver Tabla 6).

Tabla 6: Dimensiones de la marca empleadora según Kucherov y Zavyalova, (2012)

Dimensiones	Descripción
Dimensión económica	Remuneraciones, premios, bonificaciones por desempeño, garantía de empleo estable y demás beneficios monetarios.
Dimensión funcional	Crecimiento profesional, capacitaciones, cursos de formación y oportunidad de aplicar lo aprendido.
Dimensión psicológica	Cultura organizacional potente, relaciones positivas entre colegas, trabajo en equipo y evaluaciones de desempeño al empleado.
Dimensión organizacional	Reputación de la marca, posición en la industria, estructura organizacional y estilo de gestión.

Asimismo, Bakanauskiene, Bendaraviciene y Barkauske (2017) estudian la relación entre la marca empleadora y la atracción de talento; en este caso, utilizaron treinta dimensiones para medir la marca empleadora. Los autores muestran una lista de dimensiones más grande debido a que son dimensiones específicas; esto permite distinguir a elementos nuevos. En principio el incentivo no monetario, pues son uno de los pocos autores quienes lo consideran en una dimensión comúnmente relacionada al sueldo o remuneraciones económicas; por ello, consideramos importante que se valoren las retribuciones extra salariales que las empresas puedan ofrecer a los trabajadores.

Asimismo, la aplicación de la tecnología en las tareas del trabajo es un elemento que responde a las necesidades de un entorno digital e innovador. En la misma línea, se menciona el trabajo remoto y a la oportunidad de viajar al extranjero como elementos diferentes y relevantes acorde a las nuevas expectativas de los colaboradores. Esto guarda relación con el enfoque vanguardista de este estudio, pues, de hecho, sus objetivos y hallazgos están dirigidos a la existencia de una fuerte competencia por el talento humano que existe en el mercado laboral.

A continuación, se muestra el listado de dimensiones que utilizaron los autores. (ver Tabla 7).

Tabla 7: Dimensiones de la marca empleadora según Bakanauskiene, Bendaraviciene y Barkauske (2017)

Dimensiones	Descripción
Ambiente de trabajo	Buen ambiente de trabajo
Salario	Salario mayor al promedio del mercado o justo
Trabajo interesante	Tareas que involucren retos
Desarrollo personal	Desarrollarse como persona dentro de la organización
Buena relación con los líderes	Buena relación horizontal con los líderes
Relación entre compañeros	Buena relación de respeto y amabilidad entre compañeros
Desarrollo de conocimientos profesionales	Desarrollo de los conocimientos profesionales
Apoyo del supervisor	Sentimiento de apoyo por parte del supervisor
Autorrealización	Oportunidad de auto realizarse como profesional
Incentivos para empleados	Beneficios no monetarios (vales de comida, presentes, etc.).
Garantías de trabajo a largo plazo	Oportunidad de tener trabajo a largo plazo
Condiciones laborales	Buenas condiciones laborales
Trabajo significativo	Trabajo que deje “huellas”
Autonomía	Independencia en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo
Ambiente de innovación	Promoción de utilizar innovaciones tecnológicas
Línea de carrera	Oportunidad de realizar línea de carrera
Equilibrio trabajo – vida	Balance entre la vida personal y el trabajo
Participación en la toma de decisiones estratégicas	Toma en cuenta las opiniones de todos
Imagen corporativa	Buena imagen corporativa
Trabajo en equipo	Ambiente de trabajo en equipo y colaboración entre todos
Beneficios adicionales	Beneficios adicionales
Responsabilidad social de la organización	Responsabilidad social de la organización
Variación de puestos	Diversidad de tipos de puestos
Horario flexible	Horarios que se respeten y acorde a los tiempos del colaborador
Característica geográfica de la organización	Cercanía a la casa del colaborador
Oportunidades de viaje al extranjero	Oportunidad de viajar a otros países
Perfil internacional de la organización	Perfil internacional de la organización
Enriquecimiento y ampliación de empleo	Enriquecimiento y ampliación de empleo
Trabajo desde casa	Posibilidad de trabajar desde casa
Popularidad de la organización en redes sociales	Popularidad de la organización en redes sociales

2. La marca empleadora como herramienta de retención

Como se expuso, la marca empleadora se ha tratado en términos de atracción, pero no se ha analizado lo que sucede luego de la incorporación del individuo a la empresa (Rosethorn, 2009). Por ello, los siguientes autores proporcionaron este enfoque orientado al esfuerzo de retención. Cabe precisar en este punto, que en el presente estudio se utilizará la frase “decisión de permanencia” para referirse a la retención de talento humano.

Tanwar y Prasad (2016) realizaron, justamente, este tipo de investigación, pues exploraron la vinculación entre la marca del empleador y la retención de los colaboradores actuales. En este caso, según dichos autores, las dimensiones se agrupan en ambiente de trabajo, responsabilidad social corporativa, equilibrio trabajo-vida, y capacitación y desarrollo.

Tanwar y Prasad (2016), clasifican los elementos en dimensiones que se vinculen con la experiencia que obtiene el colaborador, por ello, la dimensión de capacitación y desarrollo es la que resalta. En este caso, se encuentran elementos innovadores como la creación de un centro de formación virtual y los programas de aprendizaje y desarrollo. Este estudio se orienta también en elementos vanguardistas como la promoción de eventos divertidos o el trabajo desde casa, elementos que se enfocan en mantener feliz al personal. En efecto, estos elementos engloban la dimensión de equilibrio trabajo vida; es decir, la preocupación por el empleado y que este goce de tiempo para su vida personal y que dentro de la empresa en donde trabajan existan momentos de ocio o que su trabajo sea flexible genera que las personas deseen seguir dentro de la organización.

Dentro de los hallazgos principales se encuentran las afirmaciones acerca de que las dimensiones que se proponen influyen directamente en la retención, compromiso con la organización y la satisfacción laboral. Asimismo, Tanwar y Prasad (2016) concluyeron que los resultados de la marca del empleador son antecedentes de la retención de empleados. Por lo tanto, si una organización tiene una marca de empleador sólida, influirá en que estos permanezcan en la organización y que, además, sean embajadores o defensores de la marca empleador de la organización; es decir, comunicarán a más personas sobre qué tan bueno es trabajar en dicha empresa.

A continuación, se exponen las dimensiones que mencionaron los autores en la Tabla 8.

Tabla 8: Dimensiones de la marca empleadora según Tanwar y Prasad (2016).

Dimensiones	Descripción
Ambiente de Trabajo	Exposición global
	Compañeros de trabajo serviciales y amigables

Tabla 8: Dimensiones de la marca empleadora según Tanwar y Prasad (2016) (Continuación)

Dimensiones	Descripción
Ambiente de Trabajo	Entorno de trabajo seguro
Responsabilidad Social Corporativa	Estricto código de conducta
	Iniciativas que incluyen salud, educación y medio ambiente
Equilibrio trabajo-vida	Trabajo flexible
	Trabajar desde casa
	Eventos divertidos
Capacitación y desarrollo	Centro de formación online
	Programas de aprendizaje y desarrollo
	Orientación y formación de nuevas incorporaciones

En la misma línea, otros autores como Hadi y Ahmed (2018), exploraron el papel de las dimensiones de la marca empleadora en la decisión de los trabajadores de permanecer en la empresa. En ese marco, en la investigación se adaptó la clasificación de dimensiones de Berthon et al., (2005) considerando así el valor de desarrollo, interés, equilibrio trabajo-vida y de aplicación. A continuación, se observa el resumen de las dimensiones mencionadas por los autores (ver Tabla 9).

Si bien Hadi y Ahmed (2018) utilizan como referencia a Berthon et. al (2005), en este estudio se observa que las dimensiones se asocian con la experiencia de los colaboradores; por ello, se interesan en elementos referidos al bienestar laboral. En el valor de desarrollo, la experiencia, bienestar y seguridad laboral son elementos nuevos que, según el estudio, influyen en la retención de los colaboradores. De la misma forma, en el valor de interés, las prácticas laborales únicas y el entorno de trabajo emocionante; y en el valor del equilibrio trabajo vida, el trabajo flexible evocan a la retención.

El hallazgo más importante de esta investigación es que se determina el papel importante que las dimensiones de la marca empleadora posee para la retención de los colaboradores más talentosos. Asimismo, de manera más específica, se concluyó, de manera específica, que el valor de desarrollo es el que se más se relaciona de manera significativa con la retención de empleados (Hadi & Ahmed, 2018).

A continuación, se presenta la clasificación que Hadi y Ahmed (2018) consideraron para su estudio (ver Tabla 9).

Tabla 9: Dimensiones de la marca empleadora según Hadi y Ahmed (2018).

Dimensiones	Descripción
Valor de Desarrollo	Impulso para el empleo futuro
	Genera bienestar laboral
	Genera seguridad laboral
	Genera una experiencia laboral que mejora al empleado
	Reconocimiento de la dirección al empleado
Valor de Interés	Generación de productos y servicios originales
	Prácticas laborales únicas
	Entorno de trabajo emocionante
	Promueve la creatividad.
	Generación de productos y servicios de alta calidad.
Valor de equilibrio trabajo-vida	Modalidades de trabajo flexibles para los empleados
	Equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados
	Los arreglos laborales flexibles permiten el éxito dentro y fuera del trabajo
Valor de Aplicación	Oportunidad para enseñar a otros lo que se ha aprendido
	Oportunidad de aplicar lo que se ha aprendido

Gupta, Kumar y Ranjan (2018) también realizaron una investigación acerca de la marca empleadora como herramienta para la retención del talento humano. En este caso, las dimensiones que se reconocen fueron la cultura organizacional, el ambiente de trabajo de apoyo al empleado, la imagen corporativa, el salario y beneficios, la reputación organizacional, atributos laborales del empleador y satisfacción laboral.

En este estudio, es relevante mencionar que la dimensión de cultura del empleador se centra en las cualidades que se esperan que la organización cumpla como iniciativa propia; de este modo, se observan elementos como el fomento de la innovación, apoyo de parte de los líderes y la unión de todos los equipos de trabajo. Además, en la misma dimensión es interesante encontrar un elemento que implique la percepción de los empleados, pues se refiere a que el trabajador cuente su experiencia y la valore de forma positiva.

Mediante este estudio, se comprobó nuevamente que existe una relación estadísticamente significativa entre la marca del empleador y la retención de los colaboradores. De hecho, los factores más representativos fueron la cultura organizacional y la imagen del empleador; por lo tanto, el estudio sugiere enfocar la atención a estas dimensiones si se desea lograr que los colaboradores perciban a la organización como la mejor opción para permanecer trabajando.

A continuación, se presenta la Tabla 10 para esquematizar las dimensiones mencionadas.

Tabla 10: Dimensiones de la marca empleadora según Gupta, Kumar y Ranjan (2018)

Dimensiones	Descripción
Cultura del empleador	Cultura que fomenta la innovación.
	Cultura positiva y de apoyo
	Importancia de la unidad de los empleados
	Participación en diversas actividades sociales
	Historia de buena experiencia laboral
	Oportunidades de promoción iguales a las de otras empresas
Entorno de trabajo propicio	Sentido de lealtad por parte de los líderes
	Recompensas por lograr los objetivos de la organización
	La dirección se toma en serio todas las ideas e intereses
	Satisfacción laboral
Imagen del empleador	Imagen positiva en el mercado
	Proceso de gestión de apoyo
	Desempeño percibido de la organización
	Recomendación de esta empresa como buen empleador
Riqueza y beneficios	Salario
	Facilidades de viaje
	Todos los tipos de permisos (permisos ocasionales, permisos médicos) los otorga mi organización de manera adecuada.
Reputación del empleador	Disfrute del trabajo
	Asociaciones profesionales con organismo acreditado
	Alta experiencia como empleador
Empleadores Atributos laborales	Oportunidades de crecimiento en esta organización.
	Sentimiento de aprecio por el trabajo del trabajador
	La presión de trabajo
Satisfacción laboral	Promoción de la libertad para decidir
	“Si recibiera una mejor oferta de trabajo de otra empresa, aceptaría el trabajo”
	Alineación de objetivos empresariales con los de los trabajadores

Del mismo modo, en la línea del enfoque de decisión de permanencia, Ahmad et al (2019), encuentran que la marca empleadora ayuda a mejorar no solo la atracción sino también la retención de los colaboradores. Por ello, dividen las dimensiones en las que pertenecen a atracción y por otro lado a la retención del colaborador, lo cual, de hecho, es lo que distingue a esta investigación.

Según Ahmad et al (2019), en el caso de la relación entre la marca empleadora y la atracción de talento humano, se consideran al valor de mercado, valor social como principales dimensiones para obtener el éxito de la estrategia. En el caso de la retención de colaboradores, se considera que la dimensión de desarrollo profesional y la imagen corporativa son las que producen una fidelización con la marca empleador de la empresa. De este modo, los autores resaltan el rol

que cumple la estrategia de marca en la retención de los mejores empleados, pues se dice que lo esencial es “contratar a un grupo de mentes brillantes y el segundo trabajo importante es retener a dichas personas tanto como sea posible” (Ahmad et al, 2019, 11).

A continuación, se esquematizan las dimensiones descritas en la Tabla 11.

Tabla 11: Dimensiones de la marca empleadora según Ahmad, Khan y Haque (2019)

Dimensiones	Descripción
Dimensiones de la marca empleadora enfocadas en la atracción de empleados	Buenas condiciones de servicio
	Desarrollo profesional
	Principios rectores satisfactorios
	Buenas recompensas y oportunidades
	Ética corporativa
	Servicios o productos de calidad
	Confidencialidad de información de los colaboradores
Dimensiones de la marca empleadora enfocadas en la retención de empleados	Responsabilidad social corporativa
	Crecimiento profesional
	Seguridad laboral
	Imagen de la organización satisfactoria
	Reconocimiento del trabajo de todos
	Buenas prácticas de gestión de la calidad.
Igualdad de oportunidades a todos los empleados	

Finalmente, Bussin y Mouton (2019), estudiaron de manera empírica la eficacia de la marca empleadora en la retención del personal y los efectos que esta estrategia produce en la retención del personal y las expectativas que estos poseen respecto a su futuro dentro de la organización. Así, se clasificaron por la dimensión de atmósfera de trabajo saludable, el entrenamiento y desarrollo profesional, el equilibrio vida y trabajo, la ética y responsabilidad social corporativa, y compensaciones y beneficios.

Dentro de las dimensiones más relevantes está el primer referente al ambiente saludable, pues este último adjetivo no ha sido utilizado por otro autor, además, dentro de la dimensión se menciona el beneficio de trabajar en una organización en la que haya una buena disposición de los colaboradores para reemplazar a otro y que se propicie un ambiente sin estrés. Este último punto, ciertamente, es innovador e importante, pues en la actualidad, las organizaciones prestan aún más atención en la salud mental de sus colaboradores, por tanto, sí es un elemento que se valora.

El resultado importante es la correlación positiva y significativa entre la marca empleadora con el estar satisfecho con el trabajo que desempeña el colaborador; asimismo, las

personas que están en búsqueda de otro empleo asocian negativamente dichos elementos con sus percepciones. Por tanto, se concluye que, según Bussin y Mouton (2019), la decisión de quedarse sí responde a las dimensiones de la marca empleadora de la organización.

A continuación, se presentan las dimensiones según el autor antes mencionado, a fin de visualizarlas de mejor forma en la Tabla 12.

Tabla 12: Dimensiones de la marca empleadora según Bussin y Mouton (2019)

Dimensiones	Descripción
Ambiente de trabajo saludable	Autonomía para tomar decisiones.
	Oportunidades para disfrutar de un ambiente de equipo y colaboración
	Disposición de compartir responsabilidades en ausencia de algún colaborador
	Reconocimiento al buen trabajo
	Buen entorno de trabajo relativamente libre de estrés
	Oportunidad de trabajar en equipo
Formación y desarrollo	Cursos de formación online
	Organización de eventos, talleres y programas de formación de forma regular
	Oportunidades para trabajar en proyectos en el exterior
	Inversión en la formación y el desarrollo de sus empleados
	El desarrollo de habilidades y capacidades
	Mi organización comunica caminos claros de avance para sus empleados
Equilibrio trabajo-vida	Horarios laborales flexibles
	Oportunidad de trabajar desde casa
	Instalación deportiva en el lugar
Ética y responsabilidad social corporativa	Justicia
	Reglas claras para todos
	Responsabilidad social
	Existencia de un procedimiento confidencial para denunciar faltas de conducta en el trabajo
Compensación y beneficios	Salario
	Pago por horas extra.
	Buenos beneficios para la salud
	Buena cobertura de seguro para empleados y dependientes

3. Selección de dimensiones de la marca empleadora

Ahora bien, luego de la revisión de investigaciones teóricas y empíricas, se seleccionaron las dimensiones que engloban los elementos más relevantes. Las cinco dimensiones que se tomaron en cuenta son: económica, psicológica, funcional, de crecimiento profesional y

organizacional. La elección de están en base a tres criterios que se presentan en la siguiente Tabla 13.

Tabla 13: Criterios para la selección de dimensiones de la marca empleadora

Criterios para la selección de dimensiones de la marca empleadora
1. Economía del recojo de la investigación para priorizar las dimensiones más importantes para los objetivos de la investigación
2. Dimensiones que contengan variables respecto a tecnología
3. Dimensiones y variables que se adecúan al caso de estudio de la investigación

De este modo, el primer criterio se refiere a que se priorizan algunas dimensiones y variables debido a la similitud de los conceptos que diversos autores utilizan en sus investigaciones; es decir, para solo recolectar las más importantes y comunes, las variables se engloban en conceptos más grandes y se consideran las que se reiteran en los diferentes planteamientos. En ese sentido, todas las variables y subvariables elegidas responden a este criterio.

El segundo principio se enfoca en seleccionar las variables que tratan de tecnología e innovación. Esto debido a que la presente investigación recoge información sobre el personal encargado de la transformación digital del banco. Por lo tanto, se contemplaron, dentro de la dimensión funcional, a subvariables como “disposición de la tecnología” y “espacio para la innovación” que pertenece a la variable “contenido de trabajo”.

Por último, las dimensiones y variables fueron seleccionadas respondiendo al tipo de investigación que se realiza; es decir, de naturaleza exploratoria. Además, cabe mencionar que estas fueron adaptadas de acuerdo a lo que actualmente el banco ofrece a sus colaboradores. En ese sentido, todas las variables están relacionadas a este criterio y se pueden resaltar algunas variables como “beneficios no monetarios”, “preocupación por el empleado”, “balance vida trabajo”, “contenido de trabajo”, “modalidad de trabajo flexible” y “responsabilidad corporativa”.

En suma, se plantean cinco dimensiones, las cuales se dividen en elementos y, posteriormente, en algunos casos en subelementos. Así, la dimensión económica, psicológica, funcional, de desarrollo profesional y organizacional forman parte de la propuesta que se plantea.

En primer lugar, la dimensión económica comprende en el elemento de remuneración fija y variable; y, por otro lado, los beneficios no monetarios tales como *gift cards*, vales o descuentos que la organización brinda.

La dimensión psicológica posee cinco elementos tales como sentimiento de propósito referente a que el colaborador encuentre que los objetivos individuales de este son los mismos que los de su empleador; relaciones interpersonales entre colegas y con los superiores; ambiente de trabajo feliz y divertido, y la autonomía al tomar decisiones; la preocupación por el empleado mediante el reconocimiento por el desempeño de los trabajadores y el otorgamiento de planes de salud y seguridad laboral; y el balance entre vida personal y trabajo.

La dimensión funcional se refiere netamente a los atributos del trabajo; por esto, los elementos son el contenido de trabajo, promoción del entorno de la innovación y modalidades de trabajo flexible. En el caso del contenido del trabajo, los subelementos son proyectos desafiantes, diversidad de tareas, la aplicabilidad de capacidades adquiridas, el *feedback* o retroalimentación constante por parte de los líderes y la aplicación de la tecnología en las actividades laborales. La promoción del entorno de innovación y la modalidad de trabajo flexible como el trabajo remoto son los últimos elementos que constituyen a esta dimensión.

La dimensión de desarrollo profesional se refiere a que los medios la empresa brinda para apoyar a la formación profesional de sus trabajadores mediante los programas de capacitación y desarrollo, y el crecimiento profesional. La primera, involucra la oportunidad de participar en capacitaciones y estudiar cursos, especializaciones, diplomados o maestrías. En el elemento de crecimiento profesional se encuentran subelementos como la oportunidad de trabajar en el exterior y la promoción basado en el desempeño del colaborador.

La dimensión organizacional involucra todo lo relacionado a las cualidades que se perciben de la organización de manera externa. A saber, a sus características generales como el tamaño de la organización, la infraestructura, las redes de oficinas, entre otros; la marca comercial mediante la percepción del servicio o producto que brinda al público en general; la reputación corporativa; y la promoción de la responsabilidad social a través del involucramiento con la sociedad y el medio ambiente.

Para una mejor comprensión, en la siguiente tabla se expone la propuesta de las dimensiones de la marca empleadora a utilizar como base para el presente trabajo de investigación (ver Tabla 14).

Tabla 14: Propuesta de dimensiones de la marca empleadora

Autor (es)	Dimensiones	Variables	Subvariables
Berthon (2005)	Dimensión Económica	Remuneración	Remuneración Fija
Bakanauskienė, Bendaravičienė y Barkauskė (2017)		Beneficios no monetarios	Incentivos no monetarios
Ambler y Barrow (1997)	Dimensión Psicológica	Sentimiento de un propósito	Sentimiento de propósito
Kucherov y Zavyalova (2012)		Relaciones Interpersonales	Relaciones entre colegas
Bakanauskienė, Bendaravičienė y Barkauskė (2017)			Relación con superiores
Berthon (2005)		Ambiente de trabajo	Clima laboral
Bussin y Mouton (2019)		percibido	Autonomía
Hadi y Ahmed (2018)		Preocupación por el empleado	Reconocimiento por desempeño
Bussin y Mouton (2019)			Seguridad y Salud
Hadi y Ahmed (2018)		Balance vida - trabajo	Equilibrio entre vida profesional y personal
Bodderas, Maas y Cachelin (2011)	Dimensión Funcional	Contenido de trabajo	Trabajo retador
Bodderas, Maas y Cachelin (2011)			Diversidad de actividades
Hadi y Ahmed (2018)			Aplicabilidad de capacidades
Sugerencia Ana María Beingolea			<i>Feedback</i> constante
Bakanauskienė, Bendaravičienė y Barkauskė (2017)			Disposición de tecnología
Bodderas, Maas y Cachelin (2011)			Promoción del entorno de innovación
Hadi y Ahmed (2018)		Modalidad de trabajo flexible	Trabajo remoto

Tabla 14: Propuesta de dimensiones de la marca empleadora (Continuación)

Autor (es)	Dimensiones	Variables	Subvariables
Bussin y Mouton (2019)	Dimensión de Desarrollo Profesional	Formación profesional	Programas de capacitación y desarrollo
Tanwar y Prasad (2016)			Oportunidad para realizar estudios de postgrado (especializaciones, diplomados y/o maestrías)
Bussin y Mouton (2019)		Crecimiento profesional	Rotación al extranjero
Ahmad, Khan y Haque (2019)			Promoción basada en el desempeño
Knox y Freeman (2006)	Dimensión Organizacional	Características de la organización	Características de la organización (tamaño, infraestructura, redes de oficinas, etc.)
Kucherov y Zavyalova (2012)		Marca comercial	Calidad del producto/servicio financiero
Bussin y Mouton (2019)		Reputación corporativa	Ética Corporativa
Bussin y Mouton (2019)		Responsabilidad social corporativa	Involucramiento con la sociedad y preocupación del medio ambiente

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Marca Empleadora en el Sector Bancario

Los temas desarrollados en relación a la marca empleadora, tanto sus implicancias y, principalmente, sus dimensiones, se enfocarán en una organización específica dentro del sector bancario privado del Perú. Particularmente, se ha escogido a este sector ya que es uno de los que más desarrolla actividades relacionadas a la marca empleadora.

Según el ranking Merco Talento Perú (2020), de las cien empresas que poseen la mejor marca empleadora para atraer y retener el talento, de distintos sectores, siete empresas pertenecen al sector bancario y entre las cuales las más representativas son BBVA (puesto 4), Banco de Crédito del Perú (puesto 6), Scotiabank (puesto 8) e Interbank (puesto 9). Son once las instituciones que fueron consideradas para la elaboración de este ranking (ver Tabla 15); sin embargo, no todas fueron incluidas entre las mejores cien (Merco Talento Perú, 2020).

El sujeto de estudio de esta investigación, el Banco Pichincha, se encuentra en el puesto nueve de todas las entidades bancarias consideradas.

Tabla 15: Ranking de mejores empresas para atraer y retener talento del sector bancario 2020

Puesto	Empresa
1	BBVA
2	Banco de Crédito del Perú
3	Scotiabank
4	Interbank
5	Banco Interamericano de Finanzas
6	Caja Arequipa
7	Mibanco
8	Citibank
9	Banco Pichincha
10	Banco GNB
11	Caja Trujillo

Adaptado de [Merco Talento Perú](#) (2020)

El sector bancario peruano es uno de los sectores que enfrenta en la actualidad un proceso acelerado de transformación derivado de la necesidad de adaptación a las exigencias de sus clientes. En efecto, el incremento del uso de internet y de dispositivos inteligentes ha generado la necesidad de desarrollar nuevos canales para brindar servicios financieros a los clientes, como plataformas web y aplicaciones móviles, y, de esta manera, satisfacer la rapidez, ubicuidad y simpleza que demandan los clientes para realizar sus operaciones (Fernández & Urbiola, 2018). Además, el número de los que realizan transacciones financieras a través de la web o aplicaciones

móviles ha aumentado exponencialmente y demostrando que los clientes se están volviendo omnicanales (Torres Llosa, 2020). Esta situación ha obligado a los bancos a transformar digitalmente sus procesos, productos y servicios.

Cabe comentar, que cuando se realiza un proceso de transformación digital dentro de una organización muchas veces se comete el error de solo enfocarse en el aspecto tecnológico (Everis Perú, 2020). Sin embargo, son las personas los actores de esta transformación. Para ello, se necesita un cambio cultural, una mayor apertura al uso de herramientas digitales, un mayor liderazgo y capacidad para afrontar condiciones cambiantes (Siemens, 2019).

Las organizaciones en general y los bancos en particular necesitan atraer y desarrollar su talento para afrontar la transformación que requieren de manera que puedan mejorar sus procesos internos y atender las necesidades de sus clientes. Sin embargo, la atracción del talento resulta difícil debido a que el perfil profesional es escaso (Siemens, 2019). De hecho, de acuerdo al *Global Skill Index 2020*, Perú se encuentra entre uno de los países más rezagados en Latinoamérica en términos de profesionales con habilidades tecnológicas (Coursera, 2020). Además, según un reporte publicado por el diario Gestión (2020), el crecimiento de la demanda por el perfil de profesionales con habilidades tecnológicas en el sector bancario a causa de la transformación digital ha provocado una mayor disputa por el talento. Por ello, una vez incorporados, poder mantener a los trabajadores clave, que se alinean con el perfil mencionado, se ha convertido en una labor crucial para los bancos.

Asimismo, es pertinente destacar que el contexto actual, vinculado a la pandemia por el COVID-19, ha provocado cambios en las organizaciones vinculados a las formas de trabajar y al relacionamiento con los clientes enfocados en el distanciamiento social para evitar el contagio del nuevo virus. Por ejemplo, se está aplicando total o parcialmente la modalidad de trabajo remoto y la interacción con los clientes se realiza principalmente por canales digitales. La consigna del distanciamiento social también ha impactado en las iniciativas para atraer y retener talento. En ese sentido, las iniciativas que involucren actividades presenciales ya no necesariamente se pueden llevar a cabo debido al contexto actual.

Es por ello que tanto la atracción como la retención del talento se presentan como dos retos para las empresas del sector. De acuerdo a las Memorias Anuales, las principales entidades bancarias del país han empezado a desarrollar una estrategia de marca empleadora desde hace al menos ocho años a fin de posicionarse como centros de trabajo más atractivos tanto para el talento externo (del mercado laboral) como interno (dentro de la organización). Particularmente, esta investigación se centrará en cómo la marca empleadora puede servir como estrategia de retención

de talento. A continuación, se presentan tres casos relacionados a iniciativas que involucran una estrategia de marca empleadora en el sector bancario.

El caso del BBVA es uno de los más interesantes en el sector bancario ya que ocupa el primer puesto en el ranking Merco Talento Perú en relación a mejor marca empleadora para atraer y retener talento en el sector bancario y el cuarto puesto a nivel de todos los sectores. En ese sentido, este banco desde el 2018 tiene una estrategia de marca empleadora que implica posicionarse en redes sociales como LinkedIn y también participando en eventos de universidades, en ambos casos busca comunicar la propuesta de valor (BBVA, 2018). Entre los aspectos que destaca el BBVA de su marca empleadora se puede mencionar a las metodologías ágiles, el 'coworking', la diversidad y el trabajo en equipo son características altamente valoradas en el mercado laboral y que determinan en gran medida el éxito de la empresa (BBVA, 2020).

El Banco de Crédito del Perú (BCP) ha generado una serie de iniciativas para posicionar su marca empleadora y comunicar su propuesta de valor como estrategia de atracción del talento. Precisamente, según la Memoria Anual del banco (2019), el BCP realizó una campaña llamada "Postulamos para entrar en tu vida", a través de canales digitales, en la cual un empleado del banco se presenta y se dirige a los candidatos de una manera más personalizada y comunica cómo se trabaja en el banco. En esta campaña, se entiende que el banco es elegido como centro de trabajo o empleador por los candidatos; es decir, de algún modo, se proyecta la idea de que ahora una persona (candidato) elige a su empleador y no al revés. Asimismo, el BCP generó un proyecto llamado "Embajadores BCP" que involucra la participación de trabajadores del banco que comunican los beneficios de trabajar en el BCP a través de canales digitales (redes sociales) y tradicionales (universidades e institutos) (2019).

Scotiabank es un ejemplo en el cual se puede observar el desarrollo de la marca empleadora para influir en la permanencia de los colaboradores. Esta organización bancaria se enfoca en reforzar su marca empleadora en relación a la atracción y retención del talento mejorando la experiencia de sus empleados dentro de la organización. De hecho, el banco creó el programa "Applause" y la plataforma digital "Aplausos 2.0", para poder reconocer los logros individuales y colectivos de Scotiabank en diferentes instancias de la organización: institucional, líder-empleado y empleado-empleado. De esta manera, institucionalizó el reconocimiento de sus empleados en todos los niveles jerárquicos y, así, está generando una experiencia de trabajo gratificante (Sheen, 2018). En ese sentido, a través de estas iniciativas, Scotiabank se enfoca en potenciar los beneficios no económicos que ofrece a sus empleados. Precisamente, estos elementos que desarrolla Scotiabank forman parte de su marca empleadora y contribuyen a la

retención del talento. De hecho, en el 2019, según el ranking Merco Perú Scotiabank se encuentra dentro de las diez empresas con mayor atractivo como marca empleadora (Scotiabank, 2019).

2. Estrategia de la marca empleadora del Banco Pichincha

El presente trabajo de investigación se enfoca en el caso del Banco Pichincha, el cual es uno de los diez mejores bancos para atraer y retener el talento, según el ranking Merco antes comentado (ver Tabla 14) (Merco Perú, 2020).

El Banco Pichincha es un banco privado que pertenece al Grupo Financiero Pichincha de Ecuador, dueño del banco más grande de ese país. (Pacific Credit Card, 2020). En el año 2018, el Grupo Pichincha se convirtió en el accionista mayoritario del Banco Financiero del Perú y cambió su nombre a Banco Pichincha (Class y Asociados, 2020). Actualmente, es el séptimo banco con mayor participación de mercado en el sector bancario peruano (Pacific Credit Card, 2020). Su gerente general es Julio Andrés Malo Vasconez y la organización está conformada por ocho vicepresidencias, según se detalla en el Anexo A (Banco Pichincha, 2019).

La misión del banco es la siguiente: “impulsar el crecimiento sostenible de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y del país” (Banco Pichincha, 2020). Asimismo, su visión es “ser el banco líder en ofrecer soluciones financieras a nuestro mercado objetivo, brindando calidad de servicio, eficiencia y oportunidad” (Banco Pichincha, 2020). La propuesta de valor del Banco Pichincha está enfocada estratégicamente a segmentos específicos en particular, las medianas y pequeñas empresas, y personas naturales de los niveles socioeconómicos B, C y D (Class y Asociados, 2020).

Según entrevista realizada a Giuliana Pacheco, gerente del Área de Asuntos Corporativos (comunicación personal, 7 de octubre, 2020), la estrategia de marca empleadora del Banco Pichincha está enfocada en crear una imagen atractiva de un buen lugar para trabajar, tanto para sus colaboradores y para las personas que postulan al banco. Para ello, se enfoca en desarrollar un relacionamiento con comunidades de profesionales de alto rendimiento participando en actividades con ellos, como charlas, *webinars* y foros, con la finalidad de comunicar la propuesta de valor del Banco Pichincha. (Pacheco, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

El público objetivo el cual se enfoca la estrategia de marca empleadora está ligado actualmente a los perfiles tradicionales del sector bancario vinculados a economía, finanzas, manejo de proyectos y administración, y, principalmente, a perfiles tecnológicos que están relacionados a la transformación digital. Por ejemplo, con respecto al último grupo, se puede mencionar a los especialistas en *User Experience* y *User Interface*, *agile coaches*, arquitectura empresarial, desarrollo e implementación de *softwares* y *big data* (Pacheco, comunicación

personal, 18 de diciembre, 2020). En ese sentido, se mencionó que muchos de este tipo de especialistas suelen ser egresados de la Pontificia Universidad Católica del Perú o egresados de la organización que se encarga de desarrollar habilidades para la era digital en mujeres, Laboratoria; es decir, incluye tanto a profesionales universitarios y técnicos ligados a la tecnología.

Cabe resaltar que la principal red social que usa el Banco Pichincha para realizar este tipo de relacionamiento es “LinkedIn”. Sin embargo, adicionalmente a ello, también está presente en grupos cerrados de *facebook* y *whatsapp*, los cuales están conformados por los profesionales a los que quiere abordar su estrategia. Además, otra manera que utilizan para relacionarse es contactar directamente con los líderes de las comunidades profesionales. Por ejemplo, el Banco Pichincha tiene relacionamiento con grupos de profesionales ligados a la comunidad *Agile* Perú y *Data Research* Perú (Pacheco, comunicación personal, 26 de febrero, 2021).

La encargada de la marca empleadora señaló que el banco utilizará esta estrategia de marca empleadora en los próximos 3 años a menos que surjan cambios drásticos en el mercado peruano. Cabe resaltar que este tipo de acciones que se están realizando como parte de la estrategia de marca empleadora no implican campañas publicitarias porque el banco está pasando por una etapa de control de gastos. Sin embargo, lo que sí se está realizando es contenido digital, sin pauta, de manera “orgánica” a través de LinkedIn y participando en espacios organizados por las universidades (ferias virtuales), *hackatones* y la realización de retos junto a Laboratoria (ver Figura 1) (Pacheco, comunicación personal, 26 de febrero, 2021).

Figura 1: Post en LinkedIn sobre *hackaton* virtual promovida entre el Banco Pichincha y Laboratoria



Fuente: Cuenta de LinkedIn del Banco Pichincha

En concreto, el mensaje del Banco Pichincha relacionado a su marca empleadora es “apuesta por este proyecto como nosotros vamos a apostar por tu talento”; en ese sentido, esta frase se relaciona básicamente a uno de los proyectos principales que tiene el banco con respecto a su transformación digital, lo cual implicaría una serie de retos y diversidad de actividades que convierten al banco en una experiencia de trabajo única para aprender (Pacheco, comunicación personal, 26 de febrero, 2021).

La estrategia de marca empleadora desea posicionar al Banco Pichincha como una “organización joven” con bastante proyección de crecimiento y que está inmersa en las nuevas tendencias. También, se busca construir la imagen de un banco vinculado al desarrollo constante de la transformación digital y con una mirada sostenible. Según Pacheco, esto implica representar la idea de que la organización se preocupa por la diversidad y la equidad de género, el cuidado del planeta y por las finanzas responsables. Además, la marca empleadora de la entidad bancaria busca destacar que es parte de un grupo económico que está presente en diferentes países como Colombia, Panamá, Ecuador y España (Pacheco, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

Adicionalmente, el Banco Pichincha quiere ser percibido como el lugar ideal en cual las personas puedan explotar todo su talento ya que los proyectos que desarrolla el banco son bastante retadores y se realizan en un ambiente de trabajo armonioso. Asimismo, se quiere posicionar al banco como una organización en la cual los colaboradores se pueden desarrollar profesionalmente y, además, capacitarse con cursos especializados dentro del mismo. El aspecto económico, el sueldo, también es considerado siempre en la estrategia de marca empleadora, pero de antemano se cree que lo que más entusiasma a las personas son la oportunidad de enfrentarse a los retos que presenta el banco (Pacheco, comunicación personal, 26 de febrero, 2021).

Durante el contexto de la pandemia por el COVID-19, el Banco Pichincha ha centrado su preocupación por la seguridad y el bienestar de sus trabajadores y clientes; sin embargo, este no es un aspecto que se resalte en la estrategia de marca empleadora. Según Pacheco (comunicación personal, 7 de octubre, 2020), existen algunos elementos de la marca empleadora que no se intentan destacar explícitamente hacia afuera del banco debido a que se prefiere que sean los mismos colaboradores los encargados de comunicarlos a través del “boca a boca”; es decir, que ellos se conviertan en los embajadores de la marca empleadora dentro y fuera de la organización. Este método de comunicación puede influir tanto en la atracción como en la permanencia del talento. Por ello, es necesario que los aspectos que se comuniquen del banco sean verídicos para no generar falsas expectativas ya que, en caso contrario, en lugar de generar una imagen positiva se podría perjudicar a la marca empleadora.

3. Descripción de áreas que se estudian en la investigación

Como ya se mencionó anteriormente, el presente trabajo de investigación tendrá como sujeto de estudio al Banco Pichincha; sin embargo, solo se enfocará en dos áreas específicas de la organización, pertenecientes a la Vicepresidencia de Transformación y Tecnología. Estas áreas se han escogido debido a que sus miembros son actualmente parte del talento clave de la organización.

El Área de Experiencia del Usuario, en adelante UX, ha sido creada recientemente como parte del proceso de transformación digital del banco. Perteneciente a la Subgerencia de Transformación y Experiencia del Cliente, la cual forma parte de la Vicepresidencia de Tecnología y Transformación. El área de UX es dirigida por S.V., quien, a través de una entrevista, nos comentó que su función principal es dar soporte a los procesos de transformación digital del banco desde la perspectiva de los clientes. Se ha convertido en un área estratégica durante este año ya que el contacto digital con el cliente ha crecido exponencialmente debido al distanciamiento social derivado de la crisis sanitaria (comunicación personal, 19 de octubre, 2020).

Actualmente, está conformada por 12 personas, las cuales trabajan virtualmente desde que se creó el área. Están distribuidas en las siguientes sub áreas (ver Tabla 16): Mesas de Innovación, Proyectos con Componente Tecnológicos, Proyectos *Business as Usual*, Soporte de UX. Específicamente, las Mesas de Innovación se dedican a proyectos que buscan agilizar los procesos para los clientes para las diferentes áreas del banco.

Tabla 16: Conformación del área de experiencia del usuario (UX)

Subáreas	# de trabajadores	Funciones
Mesas de Innovación	6	Se dedican a proyectos que buscan agilizar los procesos para los clientes para las diferentes áreas del banco.
Proyectos con Componentes Tecnológicos	3	Realiza dos tipos de proyectos. Por un lado, se encarga de proyectos estratégicos dirigidos directamente a clientes externos y, por otro lado, se ocupa de proyectos relevantes que tienen influencia en todas las áreas del banco.
Proyectos Business as Usual	3	Se dedica principalmente a proyectos de rediseño de procesos de menor envergadura y de los flujos de interacción dentro del banco. Cabe resaltar que esta subárea trabaja en este tipo de proyectos dependiendo de la demanda de los clientes internos.
Soporte de UX	Variable	Se encarga de apoyar a los diferentes segmentos del banco (banca mayorista, banca personas y banca emprendedora) en relación al diseño de experiencias enfocadas al cliente final. Está subárea no tiene un personal definido.

Según S.V. (comunicación personal, 19 de octubre, 2020), las personas que trabajan en UX tiene un perfil profesional nuevo (especialistas en experiencia del cliente) y, por lo tanto, difícil de encontrar en el mercado laboral; aunque, algunos años atrás era mucho más complicado conseguir este talento, actualmente la situación ha mejorado, pero aún la oferta laboral sigue siendo escasa. En este sentido, este es un ejemplo de cómo el Banco Pichincha busca posicionar su marca empleadora de manera atractiva para poder atraer y retener este tipo de talento.

El perfil profesional que requiere esta área no está relacionado a alguna carrera profesional específica. De acuerdo a S.V. (comunicación personal, 19 de octubre, 2020), los especialistas de UX pueden ser diseñadores industriales, comunicadores, antropólogos, ingenieros de sistemas, psicólogos, pero ciertamente, deben tener conocimientos transversales en relación a las ciencias sociales, las teorías del diseño y psicología. Por ejemplo, deben estar preparados para diseñar algún producto o servicio que un usuario desee comprar o utilizar y, para ello, necesitan empatizar con el cliente para poder entenderlo, realizar investigaciones sobre lo que está diseñando, crear algún diseño atractivo para el cliente, entre otros. Este tipo de perfil interdisciplinario ha empezado a tener mayor demanda en los últimos años; entonces, se entiende que hay competencia para poder tener este talento dentro de los bancos.

La otra área en la cual se enfoca esta investigación es la de Proyectos Estratégicos & *Project Management Office* (PMO), la cual está liderada por K.V. y pertenece a la Vicepresidencia de Tecnología y Transformación. Según K.V. (comunicación personal, 18 de noviembre, 2020), la función principal del área es brindar soluciones tecnológicas para las necesidades que tienen las diferentes áreas del banco y manejar el portafolio de proyectos tecnológicos. Para poder realizarlo, se requiere hacer consultoría, investigar, aplicar metodologías tradicionales y ágiles, entre otras actividades.

Esta área cuenta con 31 personas y está conformada por 5 subáreas: Gestión de Demanda de Proyectos, Portafolio de Proyectos, Ejecución de proyectos con Metodología Tradicional (Lean), Ejecución de Proyectos Ágiles y Mantenimiento (K.V., comunicación personal, 18 de noviembre, 2020).

Según K.V., el área de PE&PMO es fundamental para la transformación digital del Banco Pichincha ya que se encarga de desarrollar los sistemas y las aplicaciones informáticas que otras áreas necesitan para mejorar sus procesos y atender a los clientes; en otras palabras, si es que no existiera esta área no se podría satisfacer las necesidades de los clientes actuales (comunicación personal, 18 de noviembre, 2020).

El área de PE&PMO está vinculada con el área de UX al momento de brindar soluciones tecnológicas. Por ejemplo, el área de UX se enfoca en diseñar la experiencia que tendrán los clientes en las aplicaciones y esto implica la elaboración de una maqueta con los colores, botones y funcionalidades que deberían tener las aplicaciones. Mientras el área de PE&PMO se encarga de traducir la maqueta en códigos o algoritmos para que la aplicación pueda hacerse realidad y funcionar correctamente.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrolla el marco metodológico para lograr los objetivos definidos del trabajo de investigación. En primer lugar, se describe el alcance, el enfoque y el diseño metodológico. Posteriormente, se detalla el horizonte temporal, las unidades de observación y las técnicas de recolección de información. Luego de ello, se presenta la operacionalización de la investigación. Por último, se explican las etapas de la presente investigación.

1. Alcance

El alcance de esta investigación es descriptivo. En ese sentido, un estudio con alcance descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p.92). En este caso, la investigación está orientada a describir cómo los especialistas miembros de las áreas de UX y PE&PMO perciben las dimensiones de la marca empleadora del Banco Pichincha. Este tipo de estudio está orientado a comprender la manera en la cual se comporta el fenómeno investigado (Pasco y Ponce, 2015). En ese sentido, también, se pretende entender de qué manera el Banco Pichincha desarrolla su estrategia de marca empleadora y, asimismo, cómo esta influye en la decisión de permanencia de los colaboradores.

2. Enfoque de la Investigación

El presente estudio analiza las dimensiones de la marca empleadora desde la perspectiva de los colaboradores de determinadas áreas de una organización (UX y PE&PMO). El enfoque de la investigación es mixto, es decir, combina el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Por un lado, el enfoque cualitativo, según Hernández et al. (2010), posee el objetivo de descubrir las preguntas de investigación planteadas por los investigadores, y se enfoca en interpretar una realidad; en este caso, organizacional. Además, utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación; por esto, se aduce que posee apertura a ser construido durante el proceso de campo (Hernández et al., 2014). Asimismo, según Ponce y Pasco (2015), este enfoque permite una mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio; así, posibilita el enfoque del trabajo con muestras más pequeñas y facilita el uso de herramientas de medición más abiertas e interactivas.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo, “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Ponce y Pasco, 2015). Es necesario resaltar que el presente estudio no planteó alguna hipótesis que se tenga que probar ni tampoco intentó implantar patrones

de comportamiento. Particularmente, el presente estudio se apoyó en estadística descriptiva y utilizó gráficos de frecuencias para presentar los resultados del análisis.

3. Estrategia de la Investigación

La estrategia de investigación general es el estudio de caso, pues está orientado a la comprensión de una unidad de análisis dentro de un contexto propio del fenómeno estudiado, afrontando las complejidades del mundo real e intentando darles sentido (Harrison, 2002). Asimismo, según Yin (como se citó en Mendoza & Llaxacondor, 2016), los estudios de caso pueden ser clasificados en cuatro tipos: holístico, de sentido incrustado, de un solo caso y de múltiples casos. Esta investigación se puede definir como un estudio de caso de sentido incrustado. Esta definición implica el estudio de más de una unidad de análisis que suelen encontrarse en una misma organización en un contexto determinado (Mendoza & Llaxacondor, 2016).

Precisamente, la investigación se enfocará en analizar las percepciones de los colaboradores de dos áreas (UX y PE&PMO) que pertenecen a una sola organización (Banco Pichincha) dentro del sector bancario privado. En ese sujeto de estudio, se recolectó la información necesaria para poder lograr el objetivo de la investigación. Cabe resaltar que para los estudios de casos es necesario realizar la triangulación de la información, lo cual involucra el uso de diferentes técnicas de recolección de datos a fin de que se pueda confirmar la validez de la información recogida (Ponce & Pasco, 2015).

Por otro lado, la selección del sujeto de estudio se realizó con base en los siguientes criterios:

Tabla 17: Criterios para la elección del sujeto de estudio

Criterios de elección del sujeto de estudio
Empresas que pertenecen al sector bancario privado del Perú
Empresas que gestionan su marca empleadora
Empresas que estén dentro del ranking Merco Perú denominadas como “un buen lugar para trabajar”
Empresas con apertura a brindar información y acceso directo con sus colaboradores

El Banco Pichincha cumple todos los criterios, puesto que pertenece al sector bancario privado del Perú y cuenta con un área, Asuntos Corporativos, que se encarga de gestionar la estrategia de marca empleadora de banco. Además, según el ranking Merco Perú (2020), el Banco Pichincha se encuentra en el noveno puesto de los mejores bancos para trabajar en el 2019. Por último, la empresa facilitará la información necesaria y el acceso a sus colaboradores para la ejecución del presente estudio.

4. Horizonte Temporal

De acuerdo a su horizonte temporal, esta investigación puede ser clasificada como transversal. Según, Pasco y Ponce (2015), las investigaciones transversales se refieren a aquellas cuya recolección de información se realizará en un solo periodo de tiempo. Es interesante resaltar que la mayoría de investigaciones son transversales ya que se realizan en el tiempo presente (Pasco & Ponce, 2015).

5. Unidades de Observación

Las unidades de observación de esta investigación están inmersas dentro del Banco Pichincha y son, como ya se mencionó, las áreas de UX y PE&PMO. Adicionalmente, el Área de Asuntos Corporativos es considerado como una unidad de observación puesto que es la fuente de información para conocer la estrategia de la marca empleadora del Banco Pichincha y coadyuvará a la validación de los datos recolectados de las dos áreas mencionadas.

Por un lado, las dos primeras áreas mencionadas pertenecen a la Vicepresidencia de Tecnología y Transformación; precisamente, en estas se enfocará principalmente la investigación ya que serán la fuente de información para analizar las percepciones, desde la perspectiva de los especialistas de cada área, sobre las dimensiones de la marca empleadora del Banco Pichincha.

Tabla 18: Cantidad de colaboradores por área

Área: Experiencia del Usuario	Área: Proyectos Estratégicos & Project Management Office
31 colaboradores	12 colaboradores

6. Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de información que se emplearán para este estudio son entrevistas estructuradas a profundidad, encuestas y *focus group*. Por un lado, se utilizan entrevistas individuales a profundidad, las cuales se denominan como una “conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico” (Pasco & Ponce, 2015, p. 32). En este caso, la entrevista es de tipo estructurada puesto que se requieren preguntas definidas que se empleen en un determinado orden; es decir, “el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta” (Hernández et al., 2014, p. 403). Sin embargo, esta técnica debe favorecer la interacción espontánea entre los participantes y propiciar el dinamismo mientras se ejecutan las preguntas (Pasco & Ponce, 2015).

Por otro lado, la encuesta es una técnica que consiste en la entrega de un conjunto limitado de preguntas a un grupo determinado de individuos para que sea respondida por estos (Pasco & Ponce, 2015). Generalmente, la encuesta es una técnica que se asocia a las investigaciones cuantitativas; no obstante, puede ser utilizada en estudios con enfoque cualitativo o mixto (Pasco & Ponce, 2015). El instrumento que utiliza esta técnica es el cuestionario, el cual contiene un conjunto de preguntas, cerradas y abiertas, sobre variables que se busca estudiar, y puede ser aplicado presencialmente, por medios electrónicos, entre otros (Hernández et al., 2014).

Adicionalmente, en esta investigación se realizaron *focus group*. Esta técnica puede ser definida como una entrevista grupal que utiliza la comunicación entre el entrevistador y los participantes para conseguir información de forma simultánea y, además, aprovechando la participación de varias personas, estimula la obtención de respuestas distintas a las que se obtendrían individualmente (Pasco & Ponce, 2015). Según Hammui-Sutton y Varela-Ruiz (2013, p. 56), esta técnica “es particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera”.

En suma, para este trabajo de investigación se planeó realizar entrevistas, en primer lugar, a la jefa del área de Asuntos Corporativos, la cual se encarga de manejar la marca empleadora del Banco Pichincha y luego a las jefas de las áreas de UX y PE&PMO. Por un lado, las dos primeras entrevistas sirvieron para describir ambas áreas de manera general y construir un marco contextual.

En relación a las técnicas utilizadas para la investigación de las áreas UX y PE&PMO, es preciso mencionar que se realizó una distinción por el tiempo que los colaboradores llevan laborando en el banco; es decir, como parte de las preguntas generales tanto para los cuestionarios como para los *focus groups* se consideró el tiempo de antigüedad en la organización, ya sea menor o mayor a 12 meses. Esto debido a que se sostiene que existen diferencias entre las percepciones de las personas que se relacionaron recientemente con la marca empleadora y las que ya tienen experiencia laborando en la empresa. Cabe mencionar en este punto que el área de UX se creó durante la pandemia (marzo 2020), por lo tanto, el contexto en el que los colaboradores ingresaron a la organización también es un factor por el cual podrían percibir a la marca empleadora de forma diferente.

Asimismo, por medio de un *Google Forms* se encuestó a todos los miembros de las áreas mencionadas para obtener sus percepciones sobre la influencia de la marca empleadora del Banco Pichincha en su decisión de permanencia en la organización.

También, se realizaron *focus groups* con las áreas de UX y PE&PMO, cada uno contó con 7 y 6 participantes respectivamente. Cabe mencionar, que la incidencia de dichos participantes es del 30.23% respecto del total de la población (43 personas). Por último, se realizó una reunión con la gerente del área de Asuntos Corporativos y el equipo de Gestión de Personas para presentar y validar los resultados encontrados en las encuestas y *focus groups* en relación a la marca empleadora del Banco Pichincha. Es necesario resaltar que todos los participantes de la investigación completaron un consentimiento informado (ver Anexo B), en el cual aceptaron su conformidad con los términos y condiciones de la investigación.

7. Operacionalización de la Investigación

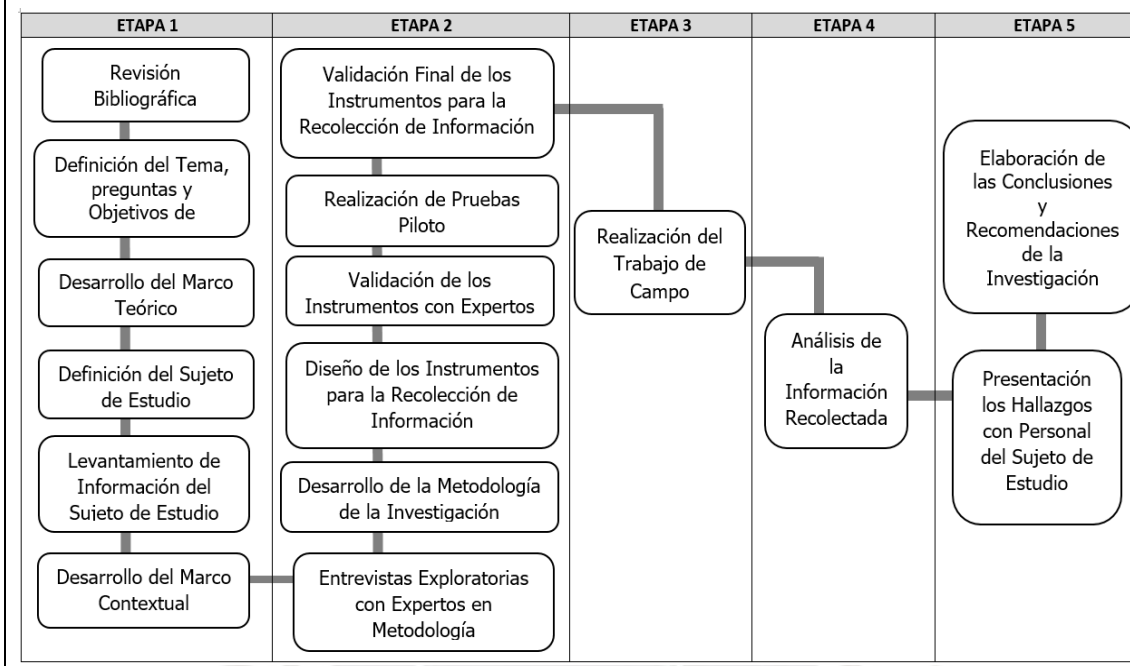
Según Pasco y Ponce (2015), la operacionalización de una investigación reside en traducir los lineamientos generales incorporados en los objetivos a variables concretas de estudio que puedan ser medidas. En ese sentido, para poder realizar la operacionalización de esta investigación se ha recurrido a la revisión crítica de modelos teóricos y aplicados en relación a las dimensiones de la marca empleadora con un enfoque tanto de atracción como retención resaltando, principalmente, las variables e indicadores (ver Anexo F).

Se ha desarrollado un cuadro que muestra los ejes, variables, subvariables e indicadores de la investigación (ver Anexo G), los cuales serán la base para poder construir los instrumentos de recolección de información que coadyuvará a lograr el objetivo general de este estudio que, posteriormente, se visualiza en la matriz de consistencia (ver Anexo J).

8. Etapas de la Investigación

La secuencia metodológica de esta investigación ha sido dividida en cuatro etapas, las cuales se pueden observar detalladamente en la Figura 2.

Figura 2: Etapas de la Investigación



La primera etapa de esta investigación comenzó con una aproximación bibliográfica en relación a temas vinculados a la atracción y retención del talento, evidentemente, resaltando la bibliografía con enfoque de retención porque se relaciona con el presente trabajo. Luego de ello, se definió el tema de investigación y se plantearon los objetivos y preguntas. Seguidamente, se desarrolló el marco teórico y se inició la búsqueda de empresas que cumplan con una serie de criterios establecidos anteriormente. Como resultado de esta búsqueda, se eligió al sujeto de estudio de esta investigación (Banco Pichincha); principalmente, por temas de accesibilidad a la organización.

Para el levantamiento de información primaria acerca de la organización elegida, se realizaron entrevistas, utilizando guías (ver Anexo C), a la encargada de desarrollar la estrategia de marca empleadora (Giuliana Pacheco) y a las jefas de las áreas de UX y PE&PMO. Adicionalmente, se transcribieron todas las entrevistas realizadas para su posterior análisis. Después de ello, se desarrolló el marco contextual de la investigación.

La segunda etapa empezó con la realización de entrevistas exploratorias con expertos en metodología. A partir de las recomendaciones de los expertos, se comenzó a elaborar la metodología de la investigación. Luego, se diseñaron los instrumentos que se utilizarán para la recolección de información (cuestionario y guías de *focus groups*). En el caso del cuestionario, la elaboración de este instrumento se basó en 4 cuestionarios (ver Anexo H), los cuales presentan preguntas que buscan extraer información relacionada a las variables e indicadores de esta

investigación. Adicionalmente, a partir de la búsqueda de bibliografía para los cuestionarios, estos se utilizaron como guía para luego adaptarlos a la organización (ver Anexo H). En este caso, se validaron con expertos y docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (ver Tabla 19). En el caso de las guías de los *focus groups*, se desarrollaron a partir de los resultados analizados de los cuestionarios y buscan profundizar en las preguntas cuya información no es muy precisa.

Tabla 19: Relación de expertos en metodología de investigación y gestión del talento

Validación con Expertos		
Nombre	Cargo	Áreas de especialización
Milos Lau Barba	Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en PUCP	Experto en Metodología de Investigación
Midori Akamine Ramírez	Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en PUCP/Gerente de Estrategia de Talento en Mercer Perú	Experta en Gestión del Talento
Paloma Martínez-Hague	Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en PUCP	Experta en Gestión del Talento
Monica Llontop Gómez	Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en PUCP	Experta en Gestión del Talento con experiencia profesional en el sector Bancario
Melissa Garrido	Gerente de Procesos y Proyectos Operativos de RRHH en “Atento”	Experta en Gestión del Talento
Carmen Heinman	Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en PUCP	Experta en Marca Empleadora

Para poder adaptar el cuestionario a la realidad del Banco Pichincha, se realizó una validación final con la encargada de la estrategia de marca empleadora de la organización, Giuliana Pacheco. Una vez que el cuestionario fue validado, se procedió a ejecutar pruebas piloto con personas que no pertenecen al sujeto de estudio pero que trabajan en el sector bancario (ver Tabla 20), para comprobar la comprensión de las preguntas y detectar algunos aspectos que requieran ser corregidos o aclarados.

Cabe resaltar que el cuestionario tiene 33 preguntas (ver Anexo D), de las cuales 7 de información general del encuestado y 26 son acerca de las subvariables de la investigación. Las preguntas específicas se pueden clasificar según las siguientes dimensiones de la marca empleadora: Psicológica, funcional, económica, de desarrollo profesional y organizacional. Además, las preguntas del cuestionario han sido adaptadas a un lenguaje comprensible para los miembros de las áreas de UX y PE&PMO.

Tabla 20: Relación de participantes de las pruebas piloto

Participantes de las Pruebas Piloto		
Nombre	Cargo	Lugar de trabajo
Raysha Fernández	Especialista en Diseño de Servicios	Banco Ripley
Jhon Condori	Analista de Proyectos de Transformación y Procesos	Interbank
Gustavo Pérez	Analista de Proyectos de Transformación y Procesos	Interbank
Annie Sandoval	Business Partner de Banca Comercial	BBVA

En la tercera etapa, se llevó a cabo el trabajo de campo que implica la realización de las encuestas a los empleados del Banco Pichincha de las áreas de UX y PE&PMO entre el 6 y 18 de enero del 2021. Asimismo, se realizaron 2 *focus groups* de 6 y 7 personas respectivamente, con las áreas mencionadas. Estos se realizaron el 5 de febrero con PE&PMO y 9 de febrero con UX. Es importante resaltar que ambos focus groups se transcribieron para su posterior análisis.

En la cuarta etapa, se realizó el análisis y procesamiento de la información recolectada mediante una codificación manual realizada en Excel (ver Anexo I) con base en el marco teórico y contextual desarrollado, para poder responder a las preguntas y objetivos de la investigación.

En la quinta etapa, en principio, se presentaron los hallazgos obtenidos para enriquecer el trabajo de investigación. En este caso, se realizó una reunión el día 4 de marzo del 2021 cuyo objetivo principal fue obtener las apreciaciones del equipo encargado de la marca empleadora del Banco Pichincha acerca de los hallazgos de la investigación. Este equipo está conformado por la gerente de Asuntos Corporativos, una analista senior de Asuntos Corporativos, una analista de Comunicación Interna y Cultura, una coordinadora de Recursos Humanos y una analista de Atracción de Talento. Cabe resaltar que lo conversado durante esa reunión fue transcrito para su posterior análisis. Finalmente, también se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de la investigación derivadas tanto del análisis y la presentación de los resultados a la organización.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

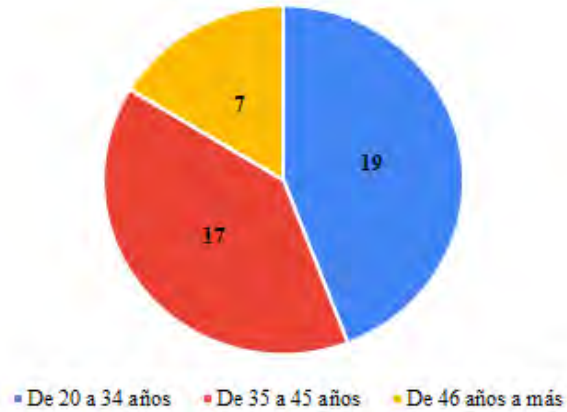
En el presente capítulo se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo a fin de responder a las preguntas de investigación planteadas de acuerdo a la metodología expuesta en el apartado anterior. En primer lugar, a través de la estadística descriptiva, se muestra brevemente el perfil de las personas que participaron en la investigación. Luego de ello, se divide el análisis de las variables planteadas (ver Anexo G) en cinco dimensiones: económica, psicológica, funcional, desarrollo profesional y organizacional. En cada variable se presentan los hallazgos de las encuestas y se profundiza en algunas de ellas con la información recolectada de los *focus groups*. Adicionalmente, se desarrolla un análisis de las variables de acuerdo al tiempo que llevan laborando en la empresa.

1. Perfil de Participantes de la Investigación

En relación a los participantes de la investigación, 43 personas completaron el cuestionario; es decir, todos los integrantes de las áreas de UX y PE&PMO. Específicamente, fueron 31 personas del área de PE&PMO y 12 del área de UX, las que resolvieron el cuestionario realizado entre el 6 y 18 de enero del 2021. Dichas personas fueron encuestadas con el objetivo de explorar sus percepciones sobre los elementos de la marca empleadora que influyen en su decisión de permanencia en la organización. La encuesta se basó en una serie de 25 afirmaciones, en las cuales, cada participante debía responder de acuerdo a una escala de Likert, del 1 al 5, que tan de acuerdo se encontraba con cada afirmación planteada. Asimismo, se incluyó una pregunta para que se coloque en orden de prioridad las dimensiones mencionadas.

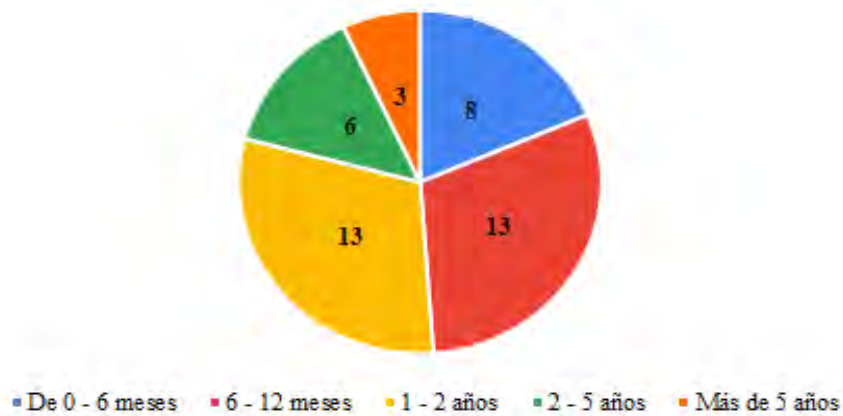
La población, según su sexo, se divide 25 mujeres y 18 varones. Por otro lado, respecto a la edad de los participantes (ver Figura 3), 19 personas se encuentran dentro del rango de 20 a 34 años, 17 se encuentran entre los 35 a 45 años y sólo 7 tienen entre 46 años a más.

Figura 3: Rango de Edades de los Participantes de Investigación



Con respecto al tiempo que llevan laborando los colaboradores en sus respectivas áreas, ya sea UX o PE&PMO, (ver Figura 4), 8 indicaron que llevan menos de 6 meses, 13 sostienen que llevan entre 6 a 12 meses, 13 señalaron que llevan entre 1 a 2 años, 6 mencionaron que llevan entre 2 a 5 años y 3 comunicaron que llevan más de 5 años en su área.

Figura 4: Tiempo que los participantes laboran en sus respectivas áreas



Como parte del análisis cuantitativo, se clasificará en dos grupos a los colaboradores del Banco Pichincha considerando si lleva menos de 12 meses trabajando en su área o más de 12 meses (ver Figura 5). Este criterio será útil para analizar las percepciones tanto de los colaboradores que ingresaron durante el último año, los cuales tienen percepciones más recientes de la marca empleadora del banco, con los que tienen más de 1 año trabajando en el área, quienes, en este caso, cuentan con perspectivas diferenciadas de la marca empleadora debido a la experiencia que les otorga los años laborando en la empresa.

Asimismo, resultará interesante la comparación numérica que se realizará entre las percepciones de ambos grupos de colaboradores en relación a los elementos de la marca empleadora durante el periodo de pandemia, la cual ha cambiado la manera en que las personas trabajan.

Figura 5: Colaboradores con más o menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



En relación a las profesiones de las personas que completaron los cuestionarios, como se mencionó en capítulos anteriores, los perfiles de los profesionales de las áreas de UX y PE&PMO están ligados a la transformación digital. En ese sentido, entre los colaboradores principalmente hay ingenieros de sistemas, ingenieros informáticos, ingenieros industriales, administradores, UX designers, entre otros.

Por otro lado, se llevaron a cabo 2 *focus groups* con el área de UX y PE&PMO (ver Anexo E), de seis y siete personas los cuales fueron realizados el 5 y el 9 de febrero del 2021, respectivamente. Ambos *focus groups* tuvieron una duración aproximada de una hora. El objetivo de estos fue profundizar en los hallazgos obtenidos en el cuestionario sobre algunos elementos de la marca empleadora que influyen en la decisión de permanencia de los colaboradores en el Banco Pichincha.

Por ello, se plantearon los siguientes criterios para elegir las preguntas a considerar en los *focus groups*. Además, a continuación, en la Tabla 21 se sustentan cada uno de los filtros.

Tabla 21: Criterios para la elección de preguntas para los focus groups

Criterios filtro	Sustento
La variable está incluida en la estrategia actual de la marca empleadora del Banco Pichincha	Profundizar en elementos que el Banco Pichincha considera actualmente como parte de su estrategia de marca empleadora

Tabla 21: Criterios para la elección de preguntas para los focus groups (Continuación)

Criterios filtro	Sustento
Variables que se relacionen con el contexto actual de emergencia sanitaria	Profundizar en las percepciones acerca de aquellas variables que son relevantes o que surgieron debido a la pandemia.
Variables que se relacionen con el perfil tecnológico que poseen los miembros de UX y PE&PMO	Profundizar en las variables percibidas como importantes para quienes trabajan con tecnología y realizan proyectos innovadores.

Es preciso mencionar que se brindó un espacio final para que los entrevistados comenten acerca de algún elemento que si bien no se tomó en cuenta como una pregunta directa en los *focus groups* sí influía en su decisión de seguir trabajando en el Banco Pichincha. Así, en total en los *focus groups* se trataron de los siguientes elementos:

1. Remuneración
2. Sentimiento de propósito
3. Relaciones Interpersonales entre colegas
4. Ambiente de trabajo percibido: clima laboral
5. Preocupación por el empleado: seguridad y salud
6. Balance vida trabajo
7. Contenido de trabajo: trabajo retador, diversidad de tareas y disposición de tecnología
8. Modalidad de trabajo flexible
9. Formación profesional
10. Crecimiento profesional: crecimiento basado en el desempeño
11. Formación profesional: Oportunidad para realizar estudios de postgrado
12. Marca comercial
13. Responsabilidad social corporativa

2. Análisis de las Variables de la Dimensión Económica

A continuación, se desarrolla el análisis de las variables de la dimensión económica de la marca empleadora del Banco Pichincha a partir de los resultados obtenidos mediante las técnicas de recolección de datos (encuestas y *focus groups*).

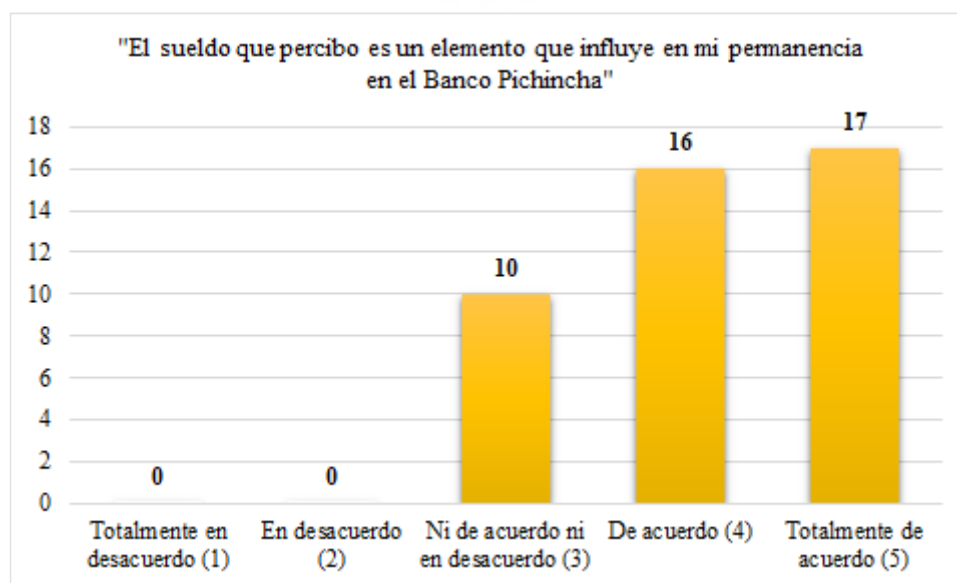
2.1. Variable: Remuneración

Esta variable se refiere específicamente a la **remuneración fija** que reciben los colaboradores. En ese sentido, se preguntó directamente por la influencia de la remuneración fija

en la decisión de permanencia de los colaboradores en el Banco Pichincha; en este caso, en el cuestionario, la pregunta se refiere a la variable en cuestión como “sueldo”.

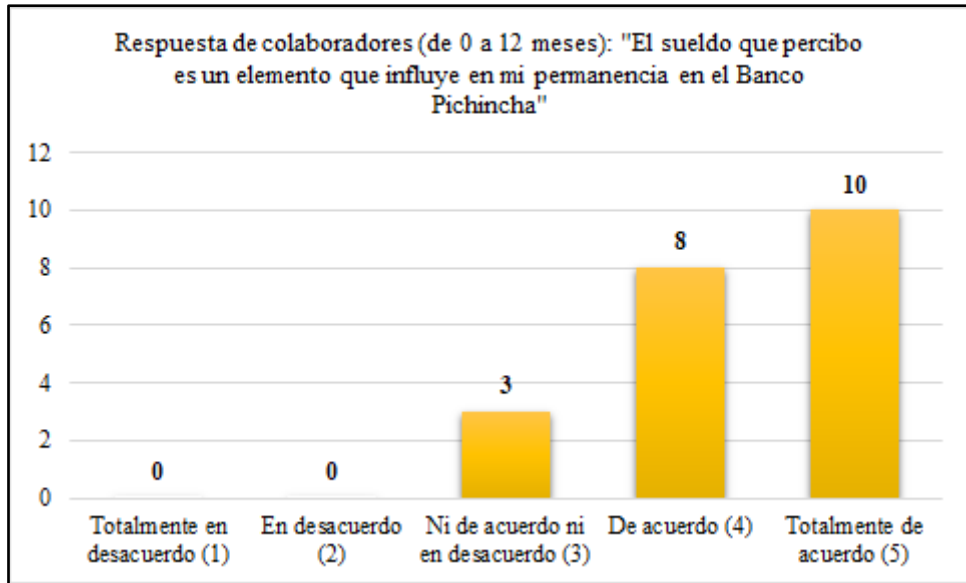
Específicamente, los resultados (ver Figura 6) indicaron que los colaboradores le proporcionan una gran importancia a la influencia del sueldo en su decisión de permanencia en la organización ya que 33 de 43 personas indican un grado de conformidad alto en relación a ello. Es importante mencionar que no hay ningún colaborador que se encuentre en desacuerdo con esta afirmación. Por ello, en general, se puede afirmar que esta variable económica es de vital interés para permanecer laborando en la organización.

Figura 6: Representación de subvariable “remuneración fija”



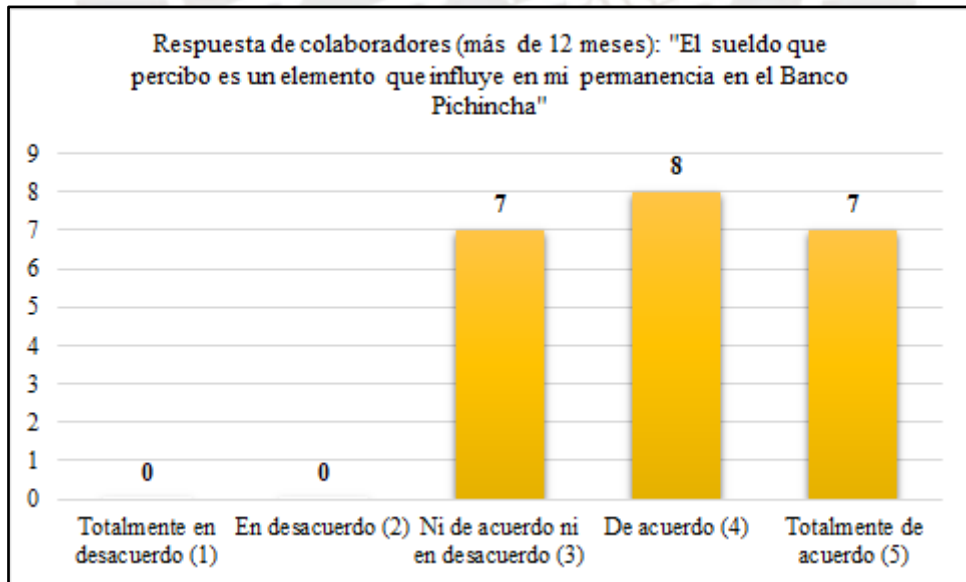
Si se analiza los resultados dividiendo a los colaboradores en 2 grupos entre los que cuentan con menos de 12 meses y los que llevan más de 12 meses laborando en sus áreas, se puede sostener que la mayoría de personas que pertenecen al primer grupo está de acuerdo con la influencia que tiene el sueldo en su permanencia (ver Figura 7). En ese sentido, 18 de 21 indican un grado de conformidad alto, mientras que en el caso de los colaboradores más antiguos se puede comentar que su grado de conformidad es similar (15 de 22).

Figura 7: Representación de subvariable “remuneración fija” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO



Es importante resaltar que 10 de los 43 colaboradores sostuvieron que la remuneración es indiferente y no afecta en su decisión de permanencia. Particularmente, de ese grupo de colaboradores la mayoría (7) cuenta con más de 12 meses laborando en su área (ver Figura 8).

Figura 8: Representación de subvariable “remuneración fija” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO



Por otro lado, según la información cualitativa recolectada a través de los *focus groups*, se pudo conocer que los colaboradores consideran relevante que el sueldo se encuentre dentro de un rango que propone la organización, el cual es llamado “rango o banda salarial”. Una de las colaboradoras comenta sobre la importancia de la existencia de “una igualdad de los sueldos en comparación a otras entidades” (F2: P6). En ese sentido, según una de las colaboradoras, todos son conscientes de que el Banco Pichincha tiene un rango salarial que se mueve en el promedio del sector (F1: P7). Además, esta banda salarial que puede ofrecer la organización, dependiendo de los puestos de trabajo, puede ser un factor que influye en la decisión de permanencia de los colaboradores (F1: P5). Este comentario refuerza la importancia del aspecto económico mostrado en los resultados cuantitativos en la decisión de permanecer laborando en la organización.

Adicionalmente, el rango salarial debe ser un aspecto económico que debe actualizarse ya que si no podría perjudicar las intenciones de los colaboradores para seguir contribuyendo positivamente al Banco Pichincha. De hecho, "el rango salarial es importante porque creo que es algo que no se puede descuidar porque si el rango salarial queda muy desfasado tampoco me va a permitir a mí invertir en esos otros cursos [...] que me permitan seguir aportando (F1: P7).

Otro aspecto interesante que afirmó una colaboradora es que tiene la percepción de que no existe un rango salarial o sueldo definido para las posiciones del área de UX ya que son puestos de trabajo nuevos. Esto se puede comprender en la siguiente declaración.

Un UX es una posición muy nueva que tiene una banda salarial pre establecida según el nivel de conocimiento que tu tengas, siento que de repente en Pichincha les falta conocer en ese sentido y eso va un poco por el tema de que no hay niveles de los perfiles definidos, entonces siento que por ahí es algo que influye y que de repente les faltó poner dentro de su investigación (F2: P6).

A partir de lo descrito por esta última cita, se puede sostener que los colaboradores no están informados sobre el rango salarial para los diferentes perfiles de colaboradores del área de UX, lo cual es un elemento que puede influir en la decisión de permanencia de los trabajadores. Es importante resaltar que las declaraciones respecto del rango salarial surgieron luego de que en los *focus groups* se realizara una pregunta libre en relación a algún elemento que los colaboradores consideren que influye en su decisión de permanencia en el Banco Pichincha.

En suma, luego de lo expuesto cuantitativa y cualitativamente, se puede notar que es clara la influencia que tiene la remuneración en la decisión de permanencia de los colaboradores del Banco Pichincha. En ese sentido, este es un elemento que se condice con la teoría, puesto que, en la mayoría de estudios sobre la influencia de la marca empleadora en la retención de los

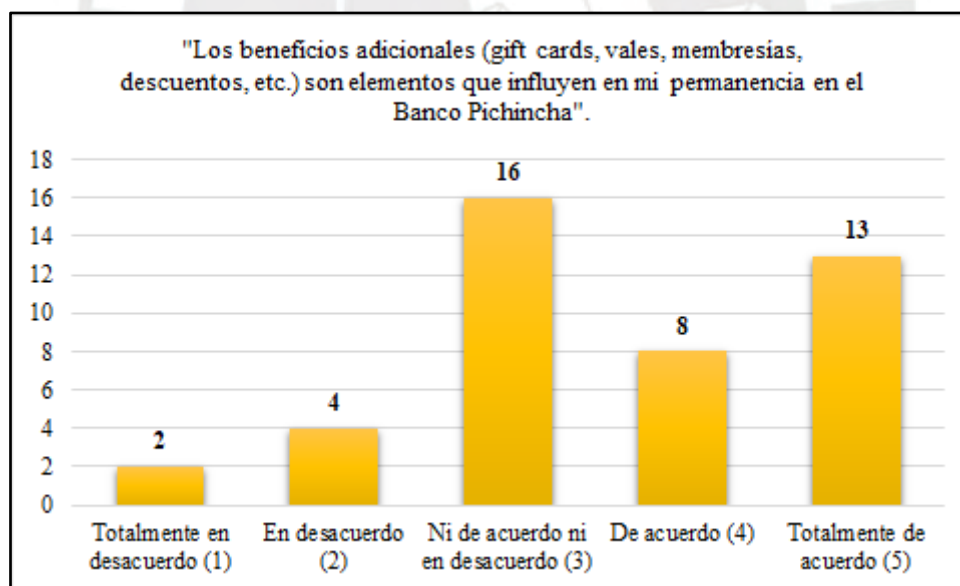
colaboradores, la remuneración suele tener bastante incidencia. Esto también es reconocido por quienes trabajan la marca empleadora del banco, pues como se indicó anteriormente, la variable de remuneración fija siempre se considera como base para mantener a los colaboradores dentro de la organización.

2.2. Variable: Beneficios no monetarios

Esta variable se refiere a los incentivos o **beneficios no monetarios** que los colaboradores solo por el hecho de trabajar en el Banco Pichincha. Por ejemplo, estos pueden ser *gift cards*, vales, membresías y/o descuentos en algunos establecimientos, entre otros. De este modo, se preguntó por la influencia de este tipo de beneficios no monetarios en la decisión de permanencia de los colaboradores en el Banco Pichincha; no obstante, para que sea más entendible en el cuestionario se utilizó la expresión “beneficios adicionales”, tal como se conoce en la empresa.

Los resultados (ver Figura 9), indicaron que 21 de 43 colaboradores consideran que están “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con dicha afirmación. Sin embargo, lo resaltante de esta subvariable es que se obtuvo un alto grado de indiferencia, de hecho, una de las más altas en todos los hallazgos recogidos con 16 personas que consideran estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

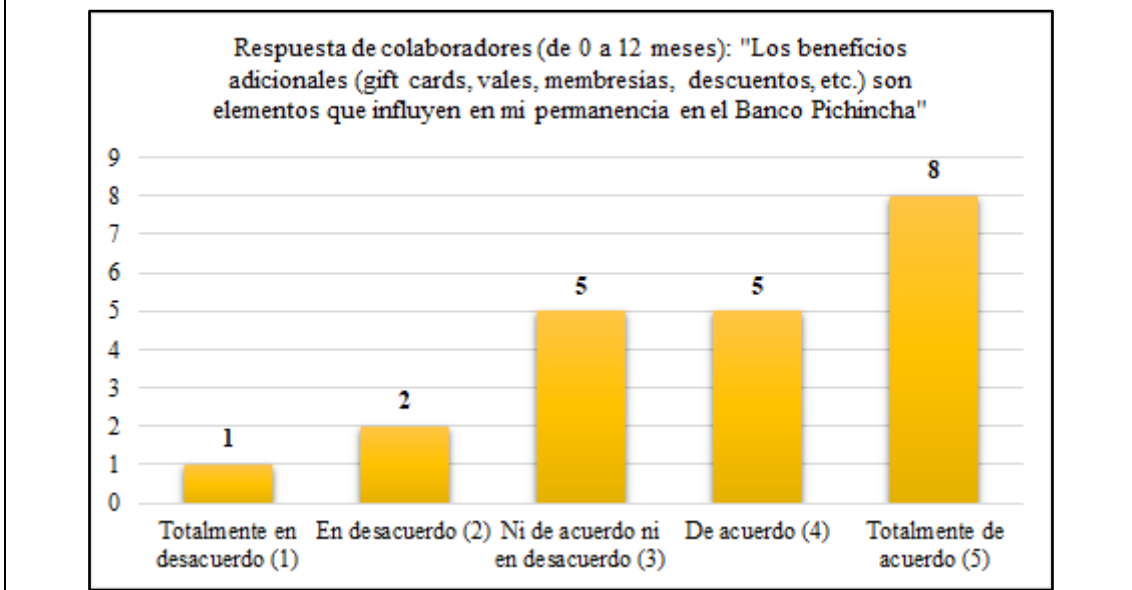
Figura 9: Representación de subvariable “beneficios adicionales”



Ahora bien, se analiza la variable respecto al tiempo que lleva laborando en el área. Esto ayudará a saber quiénes son los que más están de acuerdo con la influencia de esta variable con la permanencia de los colaboradores y también a identificar qué grupo tiene más cantidad de respuestas que indiquen indiferencia.

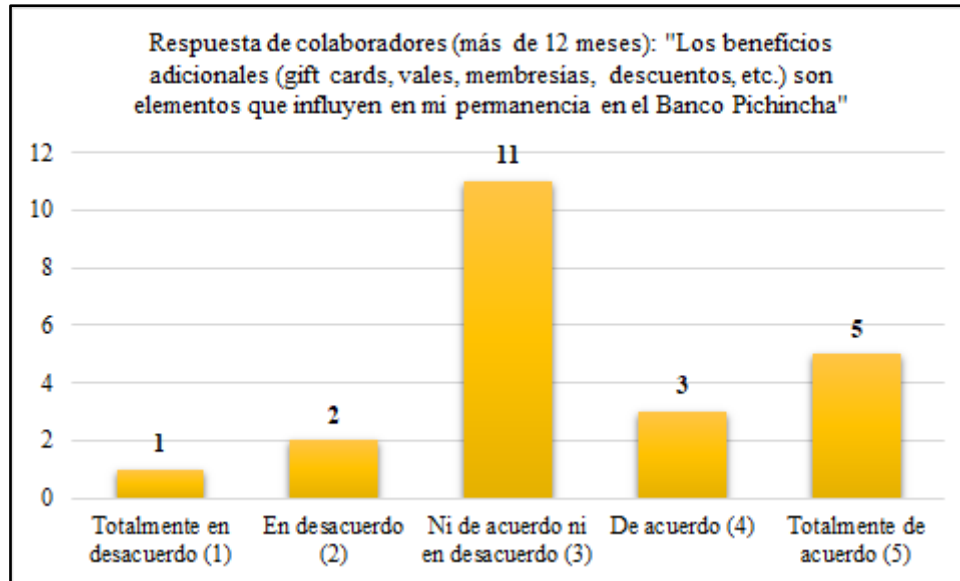
Así, se obtuvieron los resultados de los cuestionarios, estos indican que, en principio, los colaboradores que han ingresado a la empresa recientemente (hace 1 año) son quienes más perciben que los incentivos no monetarios que el Banco Pichincha brinda son influyentes en su decisión de permanencia. De hecho, se tiene a 13 personas indicando su grado de acuerdo con ello. Empero, sí es preciso mencionar que hay 8 personas que no están conformes con la afirmación. Por ello, se sostiene que este grupo de colaboradores percibe a la subvariable beneficios adicionales como influyente, sin embargo, aún hay personas que no están de acuerdo con ello.

Figura 10: Representación de subvariable “beneficios adicionales” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO



En contraste, como la Figura 11 lo expone solo 8 personas que llevan más de 1 año laborando en el área manifiestan que los beneficios adicionales sí influyen en su decisión de permanecer en el banco. Precisamente, lo más relevante en este punto es que 11 de grupo, indican que esta subvariable les es indiferente. Por esto, se puede sostener que para quienes ya llevan tiempo en la organización, este elemento no forma parte de las razones por las que continúa trabajando en la organización.

Figura 11: Representación de subvariable “beneficios adicionales” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO



Entonces, se infiere que esta subvariable es mejor percibida por los colaboradores que se han relacionado con la marca empleadora recientemente; sin embargo, a medida que pasa el tiempo esta variable ya se convierte en un elemento no tan influyente.

Se puede sostener entonces que esta dimensión sí influye claramente en el caso de la remuneración fija en la permanencia del colaborador en el Banco Pichincha. En el caso de los beneficios no monetarios, los resultados no son concluyentes ya que muestran un alto nivel de indiferencia, sin embargo, las personas que respondieron favorablemente fueron ligeramente superiores. En general, se puede concluir que ambos elementos sugieren que la dimensión económica sí influye en la decisión de permanencia de los colaboradores.

Además, es tomada en consideración en la estrategia de marca empleadora del banco, pues se reafirma que la parte económica siempre será una dimensión importante dentro de los beneficios que la organización debe brindar a sus colaboradores con el fin de mantenerlos en la organización. Además, se hace referencia al desfase y a la falta de claridad del rango salarial.

A continuación, se presenta la Tabla 22 en el que se exponen la síntesis de los hallazgos más relevantes encontrados acerca de la dimensión económica.

Tabla 22: Resumen de los hallazgos respecto a la dimensión económica

Dimensión	Variable	sub variable	Codificación	Fuente	Síntesis
Dimensión Económica	Remuneración	Remuneración Fija	DERF	F1 PE&PMO	El rango salarial ofrecido a los colaboradores según el puesto es un factor que influye en la permanencia o atracción de nuevos empleados.
				F1 PE&PMO	El rango salarial del Banco Pichincha se encuentra en el promedio del sector.
				F1 PE&PMO	El rango salarial no se puede descuidar ya que si este se encuentra desactualizado no se puede invertir lo necesario en cursos de formación profesional, los cuales son necesarios para continuar aportando valor a la empresa.
				F2 UX	Rango salarial que no se conoce porque UX es nuevo y porque no establecen niveles
	Beneficios no monetarios	Incentivos no monetarios	DEBI	Cuestionario	Variable con alto índice de indiferencia, en su mayoría en el grupo de colaboradores con más de 1 año laborando en la empresa.

3. Análisis de las Variables de Dimensión Psicológica

A continuación, se desarrolla el análisis de las variables de la dimensión psicológica de la marca empleadora del Banco Pichincha a partir de los resultados obtenidos.

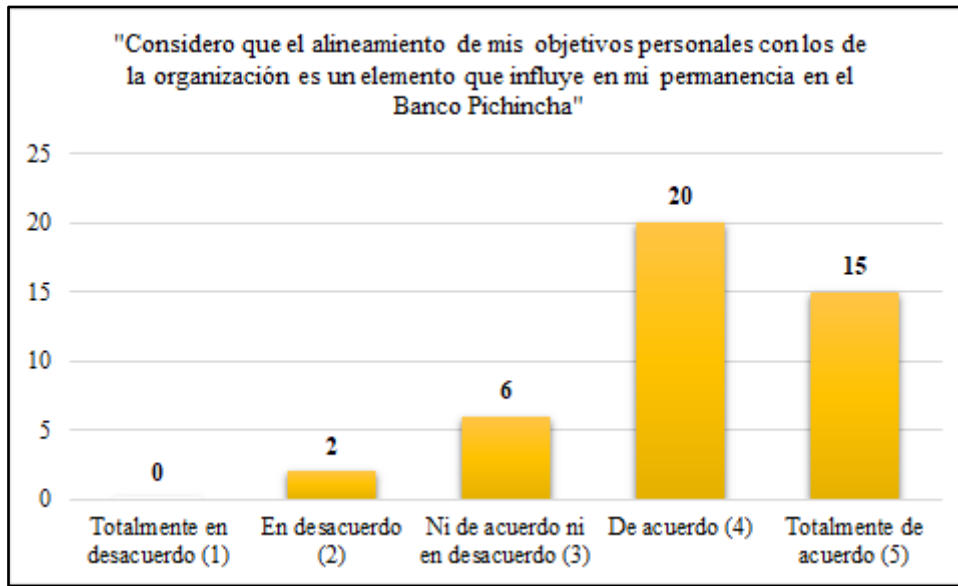
3.1. Variable: Sentimiento de Propósito

Esta variable se refiere específicamente al **sentimiento de propósito** que les genera a los colaboradores el hecho de trabajar en el Banco Pichincha. En otras palabras, esta variable se relaciona al sentir de los colaboradores con respecto al alineamiento entre el propósito de la empresa con sus objetivos personales. Es relevante recalcar que esta variable está relacionada a la estrategia de marca empleadora ya que se busca resaltar al Banco Pichincha como una organización que tiene bastante potencial para crecer. En ese sentido, la idea es que el banco sea percibido como una organización en la aún hay actividades por realizar y en la cual todos son parte de un propósito común; precisamente, esta variable ayudaría a atraer y retener talento (Pacheco, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

Se consultó sobre la influencia del alineamiento de los objetivos de ambas partes en la decisión de permanencia de los colaboradores en el Banco Pichincha; cabe resaltar que no se

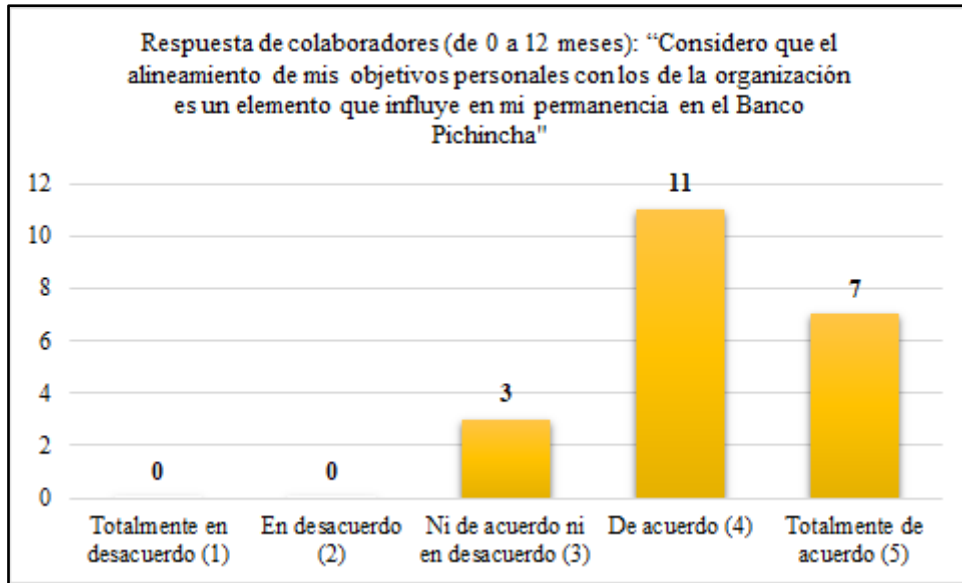
utilizó la palabra “propósito” en el cuestionario puesto que en las pruebas piloto se asociaba más a la palabra “objetivos”. Los resultados (ver Figura 12) señalaron que 35 de 43 colaboradores indicaron un alto grado de conformidad con ello. En líneas generales, se puede notar que entre la mayoría de colaboradores existe un consenso que muestra la influencia de la variable sentimiento de propósito en su decisión de permanencia en el Banco Pichincha.

Figura 12: Representación de subvariable “sentimiento de propósito”



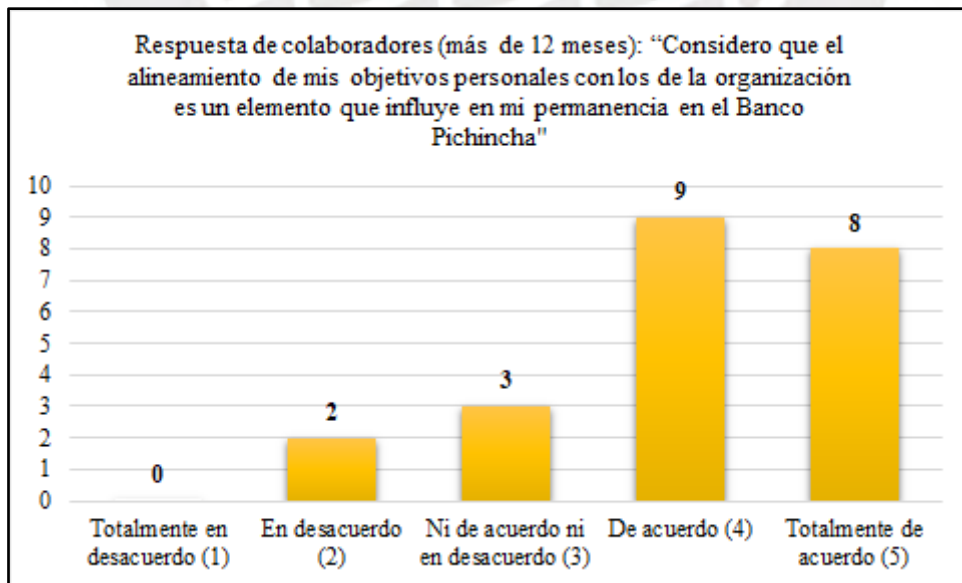
Con respecto a los colaboradores que tienen menos de 12 meses laborando en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 13), se puede comentar que la mayoría (18 de 21) está de acuerdo con el enunciado que indica que el alineamiento de los objetivos personales con los de la organización influye en la decisión de permanencia en el Banco Pichincha.

Figura 13: Representación de subvariable “sentimiento de propósito” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO



En el caso de los trabajadores que llevan más de 12 meses laborando en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 14), se puede notar que, dentro de este grupo, se encuentra la mayor cantidad de personas (5) que indican que la variable en cuestión es indiferente o no influye en la decisión de permanencia, mientras que en el otro grupo de colaboradores sólo hay 3 personas que tienen percepciones similares.

Figura 14: Representación de subvariable “sentimiento de propósito” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO



Por otro lado, según la información cualitativa recolectada a través de los *focus groups*, se encontró que existe una relación entre el propósito de los colaboradores y de la empresa orientados al crecimiento organizacional. En ese sentido, este aspecto se puede mostrar en la siguiente declaración:

Pero sí hay algo que a mí me ha hecho mantener esa conexión entre mi propósito y el propósito del Banco Pichincha, es algo alineado a lo que dice Sandra en el sentido de que, en esta organización, por lo mismo que estamos en un estadio de crecimiento y maduración ... No es que viene una consultora que viene y te dice que, de estos ocho pasos, hagas estos dos y solo miras esos dos y aprendes de los dos, todo tiene su pro y su contra, pero aquí, algo que me mantiene conectada de ese propósito es esa oportunidad de hacer (F1: P7).

De acuerdo a este comentario, se puede evidenciar que los colaboradores encuentran en el Banco Pichincha un propósito claro con el cual pueden identificarse y que se alinea con el deseo de trabajar para lograr un mismo objetivo: el progreso de la organización. En líneas generales, se puede afirmar que cuantitativa y cualitativamente, el sentimiento de propósito es una variable que sí influye en la decisión de permanencia de los colaboradores en el Banco Pichincha. Además,

3.2. Variable: Relaciones Interpersonales

Esta variable está vinculada a la relación laboral con los compañeros de trabajo y la relación con los líderes directos de los equipos de la organización. En este caso, los líderes serían los jefes de las áreas en las que se enfoca la investigación (UX y PE&PMO).

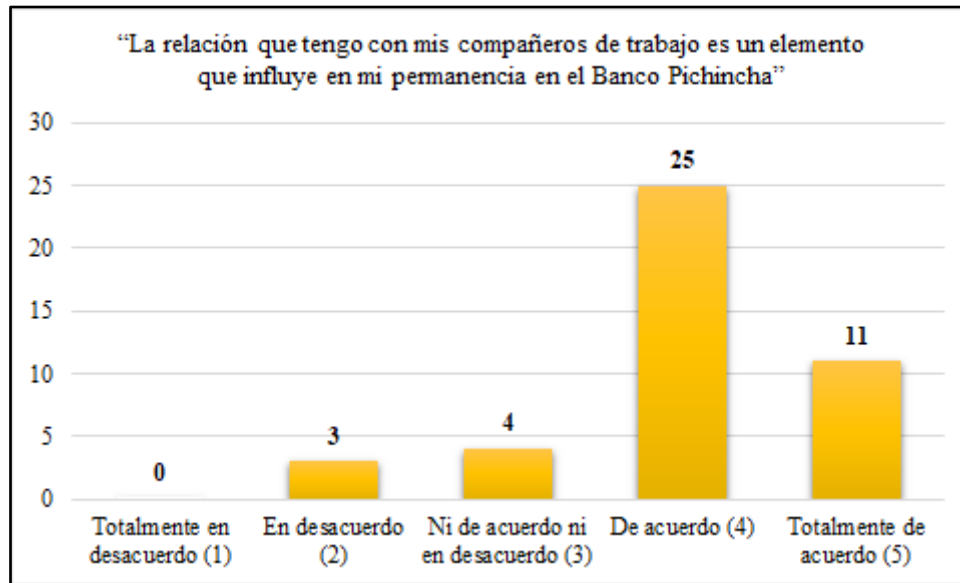
Por un lado, la presente variable se compone de la subvariable relaciones interpersonales entre los colegas, el cual se refiere a que existe una buena relación en el que prima el respeto y el trato amistoso entre los compañeros de trabajo.

Así, se preguntó directamente por la influencia de la **relación que los colaboradores tienen con sus compañeros de trabajo** en la decisión de permanencia en la organización y los resultados (ver Figura 15) indicaron que 36 de 43 colaboradores se encuentran “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con ello. Por ello, se puede sostener que es una de las subvariables con una tendencia clara, pues se evidencia que es percibida como influyente en la organización. De hecho, solo se tiene a 3 personas que no están de acuerdo con la afirmación.

Esta idea, como se mencionó anteriormente, también la sostiene la empresa pues parte de la marca empleadora que se comunica internamente es que el Banco Pichincha es un banco pequeño en el que todos sus colaboradores se conocen y hay una muy buena relación, lo cual

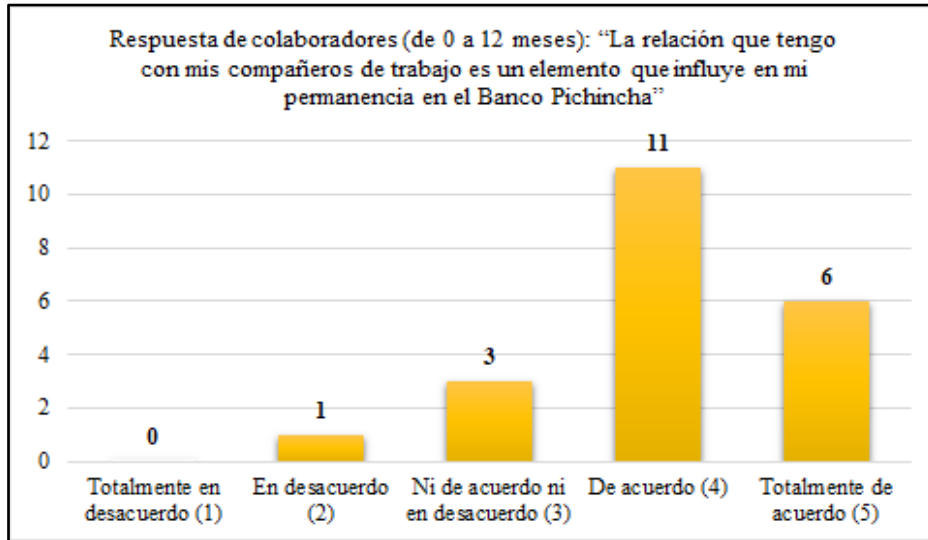
permite que todo fluya en un buen ambiente de trabajo. Asimismo, esta tendencia se relaciona con la teoría, pues, que los colaboradores se sientan cómodos dentro de su equipo de trabajo influye de manera positiva en la permanencia de estos en la organización.

Figura 15: Representación de subvariable “relaciones interpersonales entre colegas”



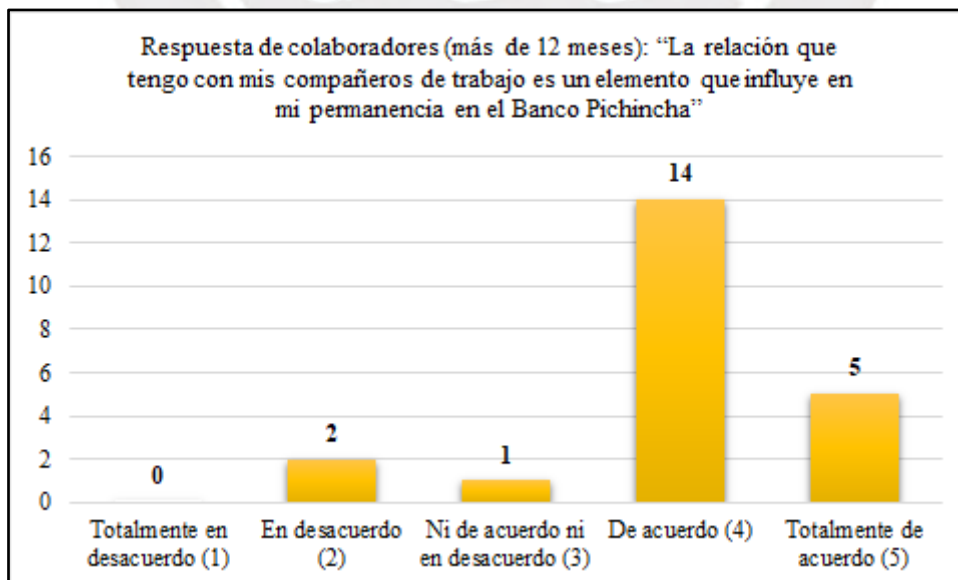
En ese sentido, para conocer quiénes serían entonces los colaboradores que más perciben esta subvariable como influyente, se relaciona la variable con el tiempo laborando en la empresa. Así, se obtiene que, en el grupo de personas que llevan hasta 1 año dentro de la organización, 17 personas indican estar de acuerdo con la afirmación. Empero, cabe mencionar a las 4 personas que están en desacuerdo o indican su grado de indiferencia.

Figura 16: Representación de subvariable “beneficios adicionales” en colaboradores con de 12 meses en las áreas de UX Y PE&MO



Por el lado de los que llevan más de 1 año en la empresa, se observa en la figura 17 que hay 2 personas más que perciben la influencia de la relación entre los colegas en la decisión de permanencia en la organización. Y se observa solo a 2 personas que muestran su “desacuerdo” con esta subvariable. Esto indica que las personas que pertenecen a este grupo, siguen encontrando en Pichincha un lugar en el que se trabaja con colegas con los que se mantiene un trato cordial y amistoso.

Figura 17: Representación de subvariable “relaciones interpersonales con colegas” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX Y PE&PMO

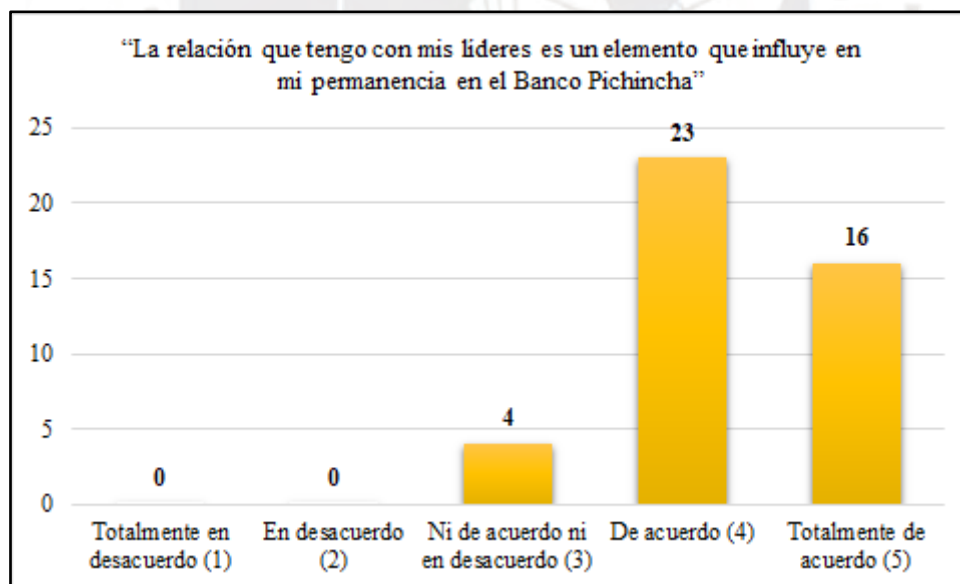


Por esto, se puede inferir que, a nivel cuantitativo, la subvariable relación entre colegas es valorada en las personas que contactaron con la marca empleadora recientemente y se sigue percibiendo como influyente en las personas que llevan más de 1 año laborando en la empresa.

En relación con eso, en los *focus groups* también se reforzó esta afirmación pues, al consultar sobre este elemento, algunos colaboradores mencionaron que un trato amistoso, basado en la confianza y el hecho de trabajar por un mismo objetivo, ciertamente, influye en la decisión de seguir laborando en la organización. Como lo mencionan la siguiente declaración: "Sí, confianza, que podamos ser amigas, que nos llevemos bien, que estemos en la misma sintonía" (F2:P5). También enfatizó otra entrevistada quien aseveró sentirse cómoda con sus compañeros y que por eso aún formaba parte del grupo: "Coincido, me llevo muy bien con todas las chicas y eso me motiva a seguir perteneciendo al equipo" (F2:P1).

Por otro lado, se examinó la subvariable referente a la **relación que los colaboradores tienen con sus líderes** y se consultó sobre su influencia en la decisión de permanencia en la organización. Los resultados (ver Figura 18) muestran que 39 de 43 colaboradores indican un grado de conformidad bastante alto en relación a ello. Solo 4 de 43 colaboradores sostuvieron que este aspecto es indiferente y no afecta en su decisión de seguir laborando en la organización.

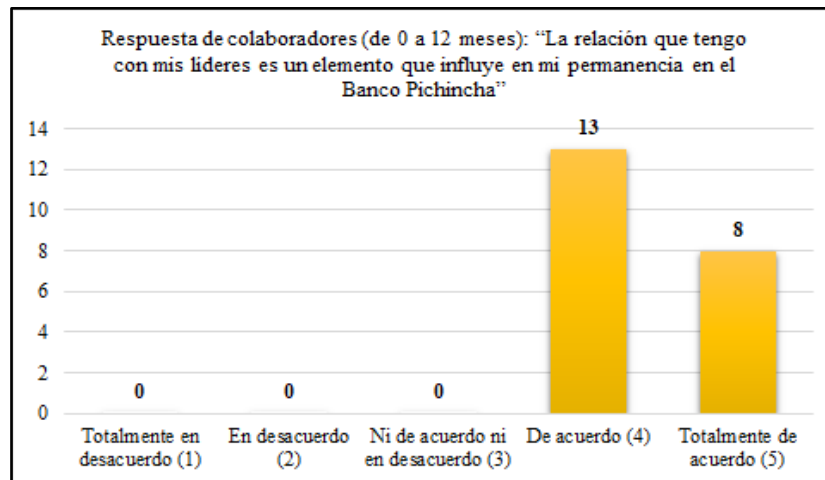
Figura 18: Representación de subvariable "relación con superiores"



Es necesario resaltar que ningún colaborador estuvo en desacuerdo con la influencia de este elemento; por ello, se puede deducir que la relación con los líderes es un aspecto que realmente es tomado en cuenta al momento de decidir la permanencia en la organización. Asimismo, un aspecto interesante a mencionar es que todos los colaboradores que llevan menos

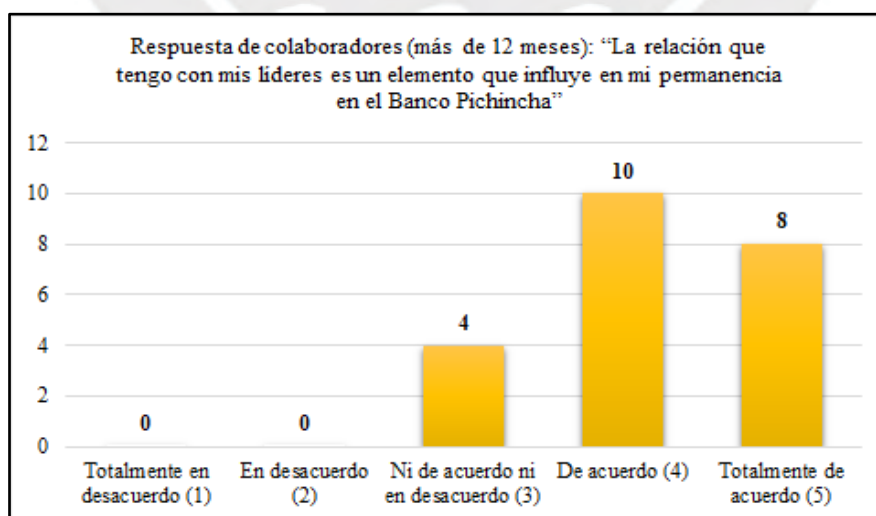
de 12 meses en sus áreas estuvieron de acuerdo con la influencia de la subvariable en cuestión (ver Figura 19).

Figura 19: Representación de subvariable “relación con superiores” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Por otro lado, la diferencia que existe entre los colaboradores que llevan más de 12 meses en sus áreas con el otro grupo de colaboradores, es que no todos están de acuerdo con la influencia de la subvariable en cuestión. De hecho, las únicas personas que indican que esta es una subvariable indiferente y no influye en su permanencia pertenecen al grupo de trabajadores más antiguos (ver Figura 20).

Figura 20: Representación de subvariable “relación con superiores” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO

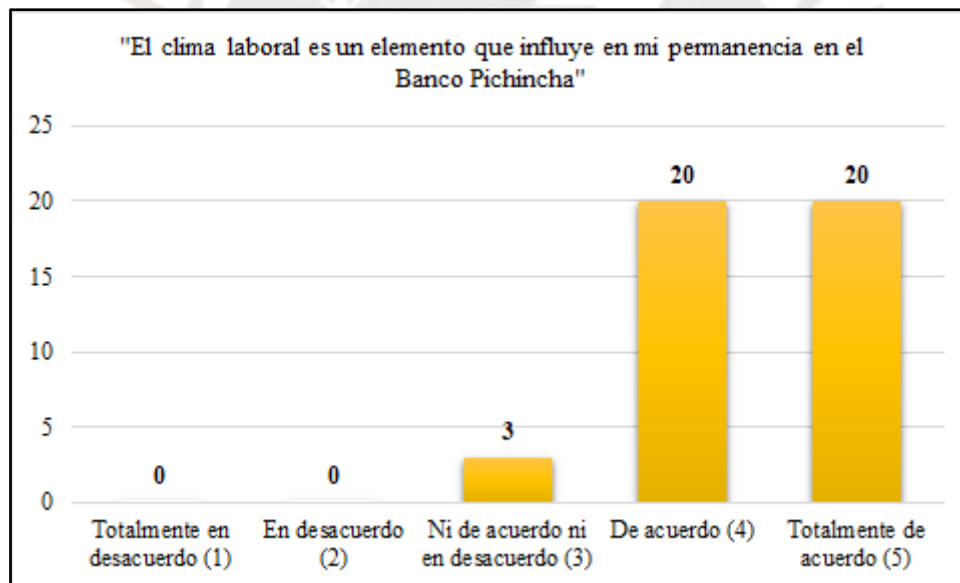


3.3. Variable: Ambiente de trabajo percibido

Esta variable se refiere específicamente al clima laboral y a la autonomía con la que cuentan los colaboradores. Con respecto al clima laboral, está vinculado con la percepción que tiene el colaborador sobre su ambiente de trabajo. En el caso del segundo punto, la autonomía de los trabajadores significa la libertad que tienen los colaboradores para tomar decisiones respecto de su trabajo.

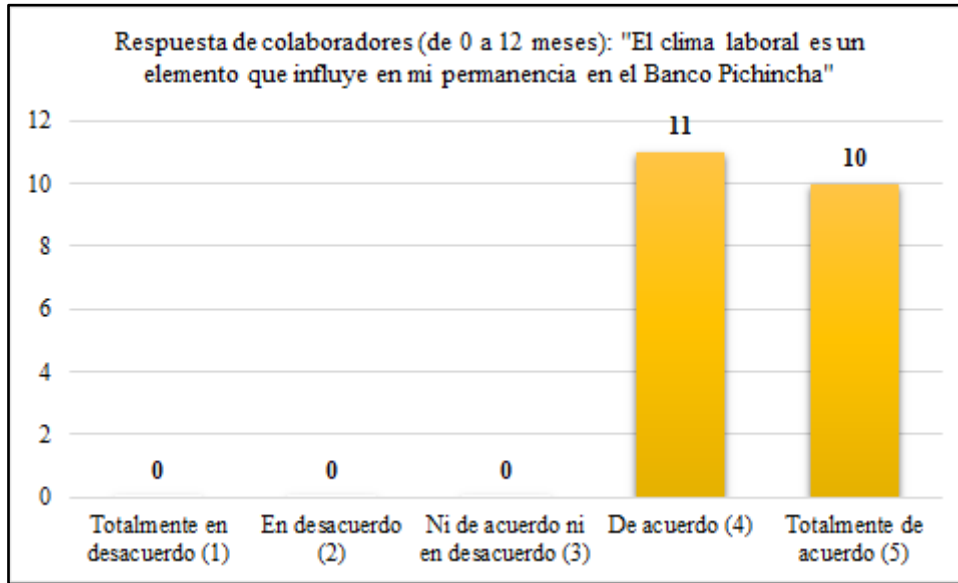
Por un lado, se consultó por la influencia del “clima laboral” en la decisión de permanencia en la organización y los resultados (ver Figura 21) muestran que 40 de 43 colaboradores indican un grado de conformidad bastante alto en relación a ello. En cambio, solo 3 de 43 colaboradores consideraron que este aspecto es indiferente y no afecta en su decisión de seguir laborando en la organización. Por ello, es importante destacar que, a partir de la información recolectada, el clima laboral es un aspecto que realmente es tomado en cuenta al momento de decidir la permanencia en la organización.

Figura 21: Representación de subvariable “ambiente de trabajo percibido”



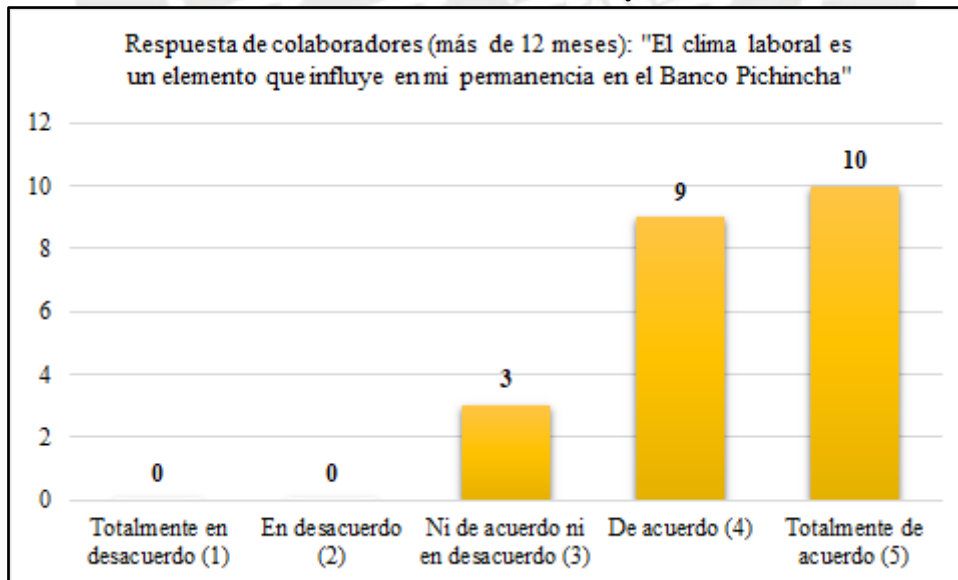
Para los colaboradores que llevan menos de 12 meses en sus áreas, es muy clara la tendencia de sus respuestas, ya que todos indicaron que el clima laboral sí influye en su decisión de permanencia (ver Figura 22).

Figura 22: Representación de subvariable “ambiente de trabajo percibido” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



En el caso de los colaboradores con más de 12 meses en sus áreas, se puede comentar que solo dentro de este grupo se puede encontrar a 3 personas que indican que el clima laboral es un elemento indiferente y no influye en su decisión de permanencia en el Banco Pichincha.

Figura 23: Representación de subvariable “ambiente de trabajo percibido” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Los resultados cuantitativos claramente exponen el grado de conformidad de los colaboradores con la influencia de la subvariable en cuestión y durante la realización de los *focus*

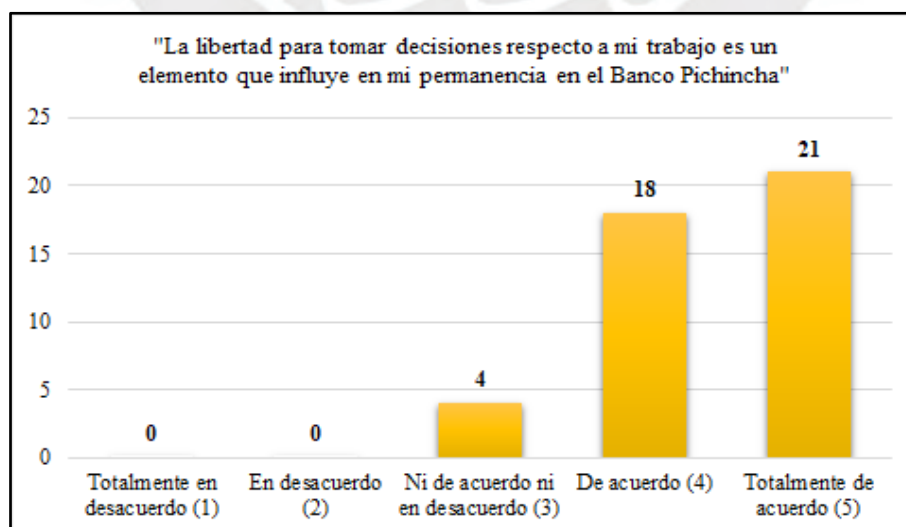
groups surgieron algunas declaraciones en relación a ello. De hecho, a partir de una pregunta libre en la cual los colaboradores debían mencionar algunos elementos que influyen directamente con su decisión de permanencia en la organización, surgió por medio del diálogo la subvariable clima laboral de la siguiente manera: “el ambiente laboral o clima laboral, digamos que te sientas compenetrada con tus *partners*, eso para mí sí influye bastante en mi decisión de si me quedo o no.” (F2:P5). Entonces, esta cita refuerza cualitativamente que el clima laboral es un elemento decisivo y muy relevante para decidir quedarse en el Banco Pichincha.

En cuanto a la “**autonomía**” que forma parte del ambiente percibido, se refiere a la facultad de libertad que tienen los colaboradores para decidir y tomar acción respecto a sus labores.

Se preguntó por la influencia de dicha subvariable en la decisión de permanencia de los colaboradores en la organización y los resultados (ver Figura 24) indicaron que 39 de 43 colaboradores se encuentran “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con ello. Mientras que sólo 4 de 43 colaboradores consideraron que este aspecto es indiferente y no afecta en su decisión de seguir laborando en la organización. Cabe destacar que ningún colaborador señaló que este aspecto no influyera en su decisión de permanencia.

De este modo, a partir de la información recolectada, se puede inferir que existe una tendencia marcada de que la libertad que tienen los colaboradores para tomar decisiones respecto de su trabajo es un aspecto que realmente es tomado en cuenta al momento de decidir la permanencia en la organización. En otras palabras, los colaboradores sí valoran la autonomía para tomar decisiones.

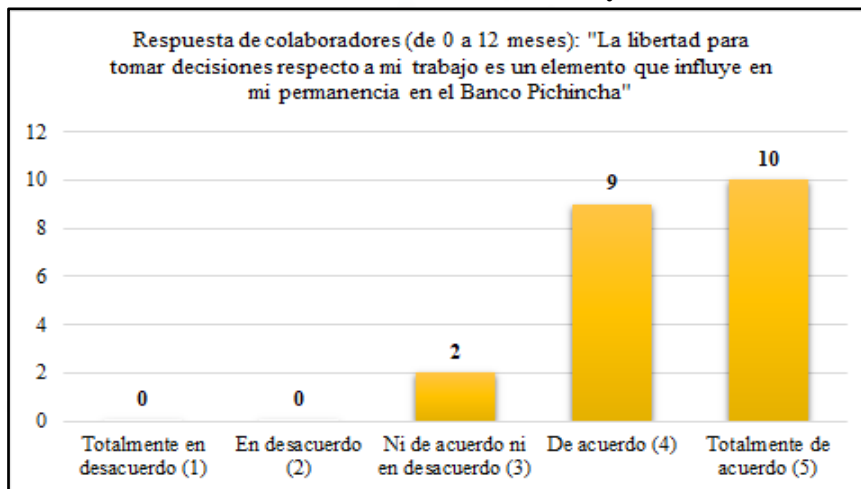
Figura 24: Representación de la subvariable “libertad para tomar decisiones”



Asimismo, se realiza un análisis de acuerdo al tiempo que laboran los colaboradores en el área; en este caso, se divide entre el grupo que labora hasta 1 año en la empresa y los que tienen más de 1 año.

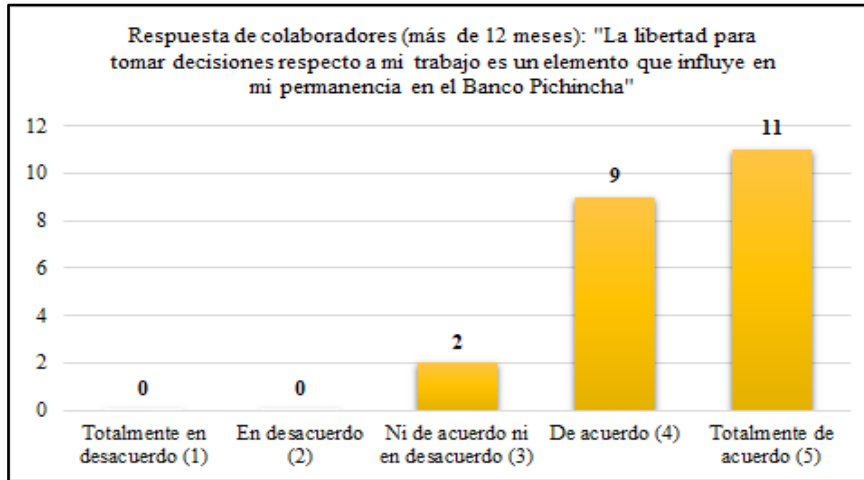
Con respecto al primer grupo (ver Figura 25), se resalta que 19 personas consideran influyente esta subvariable para la decisión de continuar en la organización. Esto representa que quienes ingresaron recientemente perciben y reafirman que en el Banco Pichincha pueden ejercer su autonomía y que, de hecho, es un elemento a considerar para quedarse en la organización.

Figura 25: Representación de la subvariable “libertad para tomar decisiones” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



En el caso de los que tienen más de 1 año laborando en el Banco Pichincha se encuentra una situación similar, pues como se observa en la Figura 26, la mayoría de los que pertenecen a este grupo considera que la libertad para tomar decisiones es una de las razones por las que continúa laborando en la empresa.

Figura 26: Representación de la subvariable “libertad para tomar decisiones” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



De esta manera, se puede sostener que esta subvariable claramente representa una tendencia por la cantidad de personas que lo reafirman y se infiere que es un elemento que se sostiene en el tiempo, pues personas que llevan años trabajando en la organización aún la siguen considerando y no perciben cambios en ese sentido. Esto lo reafirma tanto la base teórica como la estrategia actual de la marca empleadora de Pichincha. En principio, los autores revisados señalan que a medida que las dimensiones de la marca empleadora fueron actualizándose, conceptos como la autonomía se convirtieron en elementos claves que las personas valoraban para quedarse en una organización. Asimismo, coincide con lo que el Banco Pichincha desea comunicar en su marca empleadora, pues, como se mencionó en el capítulo anterior, el mensaje es que las personas encuentran en el banco un buen lugar para hacer que las cosas sucedan tomando acción en ello y que eso implicaba que a menudo no solo los líderes tomaban decisiones respecto a sus labores.

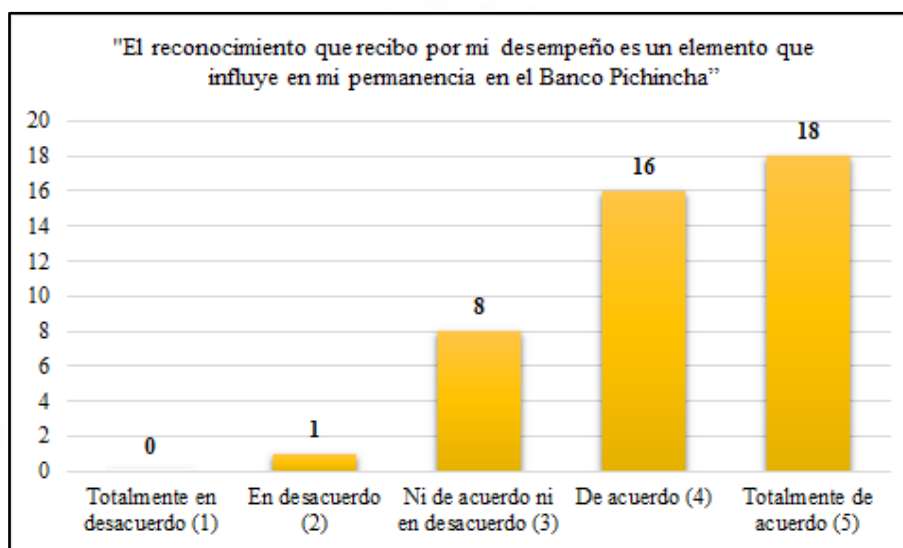
3.4. Variable: Preocupación por el Empleado

Esta variable se divide en el reconocimiento que la organización les brinda a sus colaboradores por su desempeño y a los planes de seguridad y salud que les entrega a los colaboradores.

La primera subvariable denominada **reconocimiento por desempeño** se refiere a que el empleador felicite y explicita su aprecio al trabajo realizado por el colaborador. En este caso, debido a que el Banco Pichincha sí trabaja este punto, se busca conocer si este reconocimiento al desempeño sí influye en la permanencia de los colaboradores.

Se halló entonces que 34 de 43 colaboradores se encuentran “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con ello (ver Figura 27). Por lo tanto, se sostiene que la mayoría de los colaboradores sí consideran al reconocimiento que la organización les brinda por su desempeño como un elemento que influye en la decisión de seguir laborando en el Banco Pichincha. Además, como se describió anteriormente, la organización tiene como uno de sus objetivos el ser reconocido como un banco en el que el perfil tecnológico es bien valorado y que los logros se celebren de modo que los colaboradores se sientan parte del proyecto de transformación digital que están viviendo.

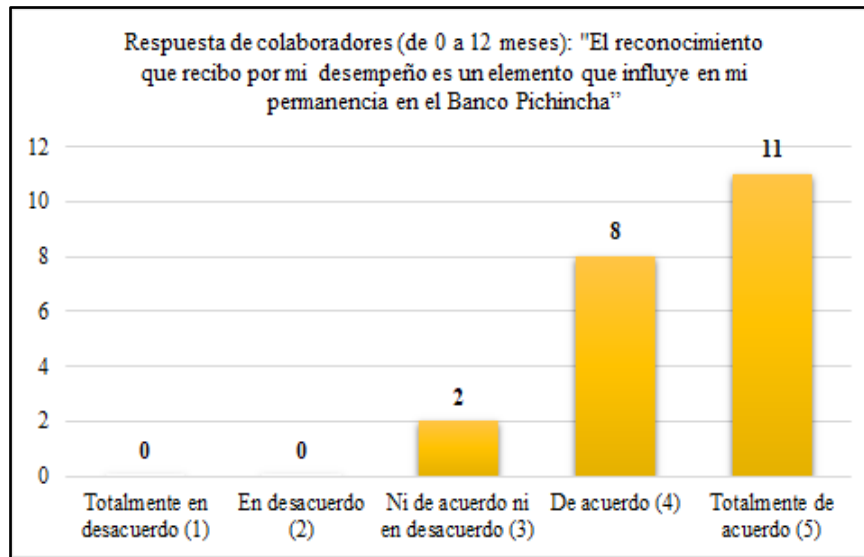
Figura 27: Representación de la subvariable “Reconocimiento por desempeño”



Para conocer qué tipo de colaboradores perciben esta variable como influyente en la decisión de permanencia, se evalúan los resultados respecto a las personas que llevan hasta 1 año y a los que tienen más de 1 año laborando en la organización.

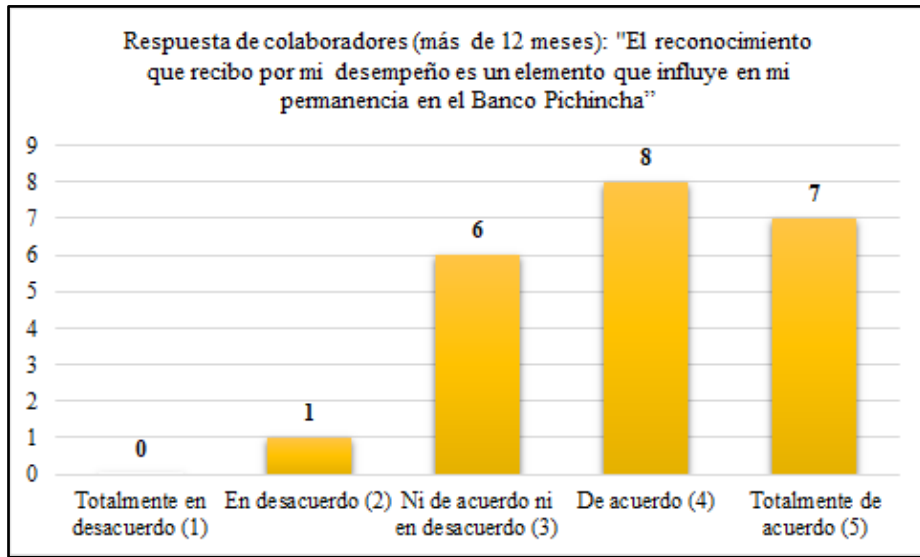
En el primer grupo (ver figura 28), se resalta que no hay ninguno que no esté de acuerdo con que el reconocimiento al desempeño del colaborador sea un elemento que influye en su decisión de seguir perteneciendo al Banco Pichincha. Se puede inferir entonces que luego de transcurrido un año siguen percibiendo como un factor por el que se quedan en la organización.

Figura 28: Representación de la subvariable “reconocimiento por desempeño” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



En el segundo grupo (ver Figura 29), se evidencia que si se consideran los grados de “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” 15 personas coinciden en que esta afirmación es cierta. Sin embargo, es preciso resaltar que, a diferencia del primer grupo, para algunos que ya llevan años laborando en la empresa, el reconocimiento al desempeño de los colaboradores tiene mayor incidencia de indiferencia y, de hecho, uno de ellos está en “desacuerdo”. Por tanto, se infiere que, si bien la mayoría sí están de acuerdo, 6 personas ya perdieron la percepción de que esta sea un factor por el que se queden dentro de la organización.

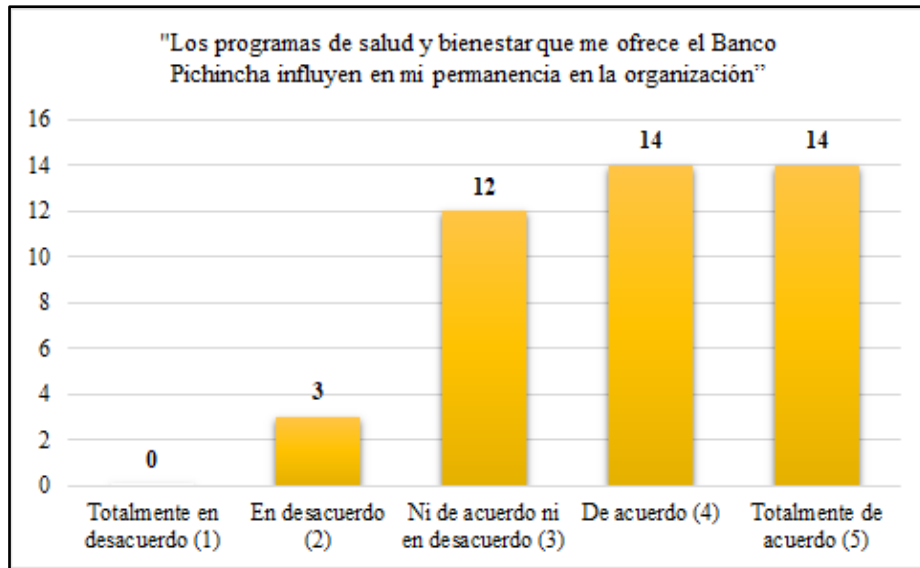
Figura 29: Representación de la subvariable “reconocimiento por desempeño” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Por otro lado, el elemento de **seguridad y salud** se refiere a los programas de salud, seguridad y bienestar que brinda el Banco Pichincha para cuidar a sus colaboradores. En este punto es fundamental traer a colación el contexto actual, pues como es sabido la crisis sanitaria debido al covid-19 ha hecho priorizar ciertos beneficios más que otros a todas las organizaciones. Como se mencionó, en el caso del Banco Pichincha, como parte de su estrategia de marca empleadora y aún con más empeño desde que inició la pandemia, se estableció que los programas de salud y acciones para el cuidado del empleado sean la prioridad en todos los casos. De hecho, se mencionó que todos los esfuerzos en la actualidad se centran en la protección y seguridad de los colaboradores

Así, se preguntó por la influencia de los programas de salud en los colaboradores para tomar decisiones respecto de su trabajo en la decisión de permanencia en la organización y los resultados (ver Figura 30) indicaron que 28 de 43 colaboradores se encuentran “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con ello. Por esto, se sostiene que la mayoría de los colaboradores sí consideran a los programas de salud como un elemento que influye en la decisión de seguir laborando en el Banco Pichincha.

Figura 30: Representación de la subvariable “seguridad y salud”

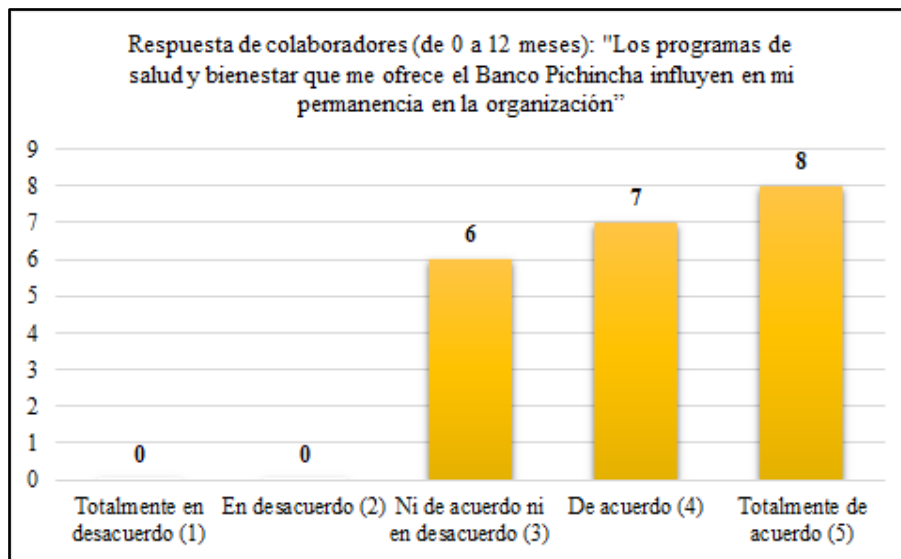


Sin embargo, para detallar aún más los hallazgos, se analiza la subvariable en relación al tiempo que llevan laborando los colaboradores.

Respecto al grupo de colaboradores que tienen menos de 1 año laborando en la organización (ver Figura 31), se resalta que ninguno está en desacuerdo con esta afirmación, a pesar de ello, sí es preciso mencionar que 6 personas indican su indiferencia con esta variable. Lo cual se puede inferir como que aun cuando es parte de su estrategia como marca empleadora que internamente los colaboradores perciban que se prioriza este elemento, todavía existe un pequeño número de colaboradores indiferentes ante ello.

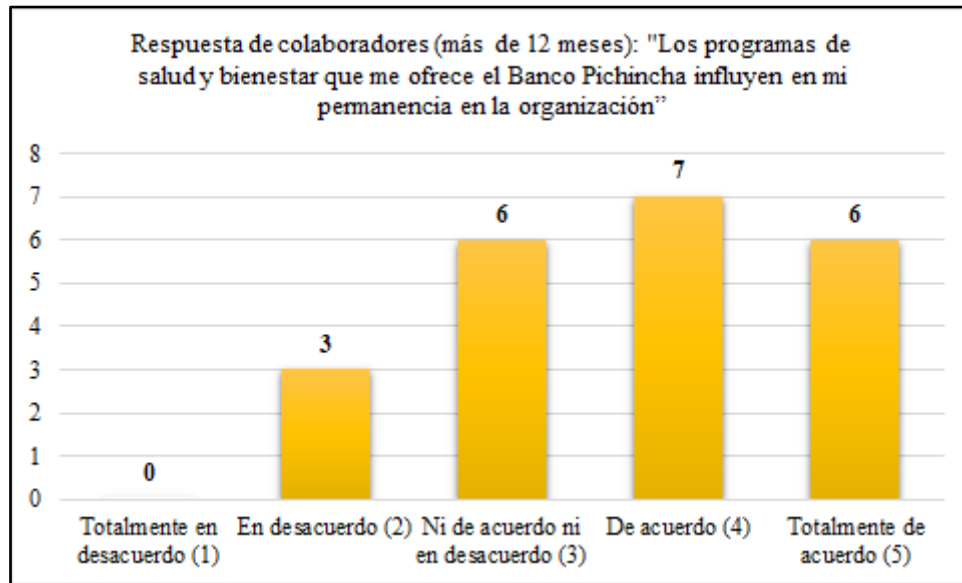
Puesto que la mayoría de las personas que interactuaron con la marca empleadora recientemente percibe que los programas de salud y bienestar se puede sostener que esta subvariable sí influye en la permanencia en el Banco Pichincha.

Figura 31: Representación de la subvariable “seguridad y salud” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Con respecto a quienes trabajan más de 1 año en el área (ver Figura 32), a diferencia del grupo anterior, se resalta que 3 personas muestran su grado de “desacuerdo” y no consideran que sea un elemento que influya en su permanencia en la organización. Asimismo, se obtuvo que, 13 personas están de acuerdo con la afirmación, de hecho, menos cantidad que el primer grupo. Por lo tanto, se puede sostener que los que tienen más de 1 año en la empresa y ya han interactuado con la marca empleadora del Banco Pichincha durante más tiempo, todavía hay personas que no perciben a esta variable como influyente para la permanencia de los colaboradores. Esto a pesar de que la organización quiere ser percibida como una empresa que antepone la seguridad y salud de sus trabajadores y más aún debido a la pandemia.

Figura 32: Representación de la subvariable “seguridad y salud” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



En suma, a pesar de que sí existen personas que indican a la subvariable como indiferente para tomar la decisión de continuar en la organización, la mayoría de colaboradores manifiestan que sí es un elemento a considerar. De hecho, esto se reafirma en su estrategia de marca empleadora.

Ahora bien, es menester señalar que estos resultados cuantitativos, se reforzaron con las percepciones recogidas de los *focus groups*, pues a pesar de que no fue parte de las preguntas que se plantearon, debido a la fluidez de la conversación, se mencionó acerca de los programas de salud y bienestar que proporciona el Banco Pichincha. Así, un entrevistado adujo que “En cuanto a la preocupación por el trabajador, creo que también es bastante buena, o sea, en realidad creo que se está avanzando con los seguros y preocupación por el bienestar del empleado” (F2:P2)

Esto también se manifiesta en la estrategia de la marca empleadora, pues, como se mencionó, la organización tiene como objetivo que, a través del “boca a boca” y de manera genuina sus colaboradores mencionan que el Banco Pichincha toma principal atención en la seguridad y salud de sus colaboradores, brindando equipos de protección, mejores programas de salud e impartiendo información actualizada para salvaguardar a los colaboradores en este contexto de crisis sanitaria.

Por lo tanto, a pesar de que en el cuestionario algunas personas muestran su desinterés por dicho elemento, aún son muy pocas, por ello, se puede sostener que la mayoría de personas lo consideran como influyente para su permanencia tal como lo desea la empresa.

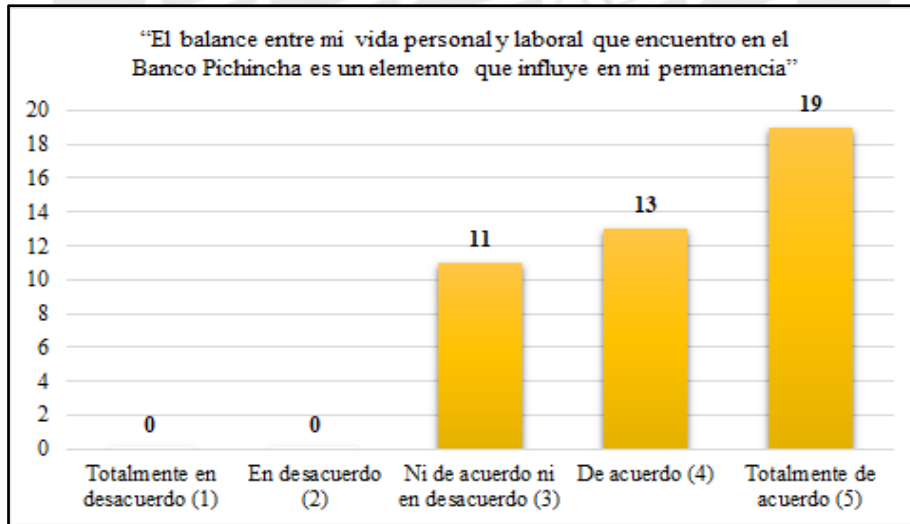
3.5. Variable: Balance Vida-Trabajo

Esta variable se refiere al equilibrio que los colaboradores perciben entre las actividades de trabajo y su vida personal; es decir, que la persona considere que sí tiene tiempo para dedicarlo a asuntos personales.

Se contempló este elemento como parte de los cuestionarios y de los *focus groups* debido al criterio de “variables relacionadas a la coyuntura actual de crisis sanitaria”, pues se quiso evidenciar, en principio, si los colaboradores encontraban este balance entre vida y trabajo y, si este elemento se considera como uno de los factores que el colaborador toma en consideración al decidir permanecer laborando en el Banco Pichincha. Ciertamente, este elemento se debe analizar bajo este contexto más aún si no se menciona de forma directa en la estrategia de la marca empleadora.

De este modo, en el cuestionario, se consultó directamente sobre si el balance entre la vida personal y laboral influye en la decisión de permanencia en la organización. Los resultados (ver Figura 33) señalaron que 32 de 43 colaboradores están “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con ello. Por ello, se puede afirmar que la mayoría de colaboradores sí consideran al equilibrio entre la vida laboral y personal como un elemento que influye en la decisión de seguir laborando en el Banco Pichincha.

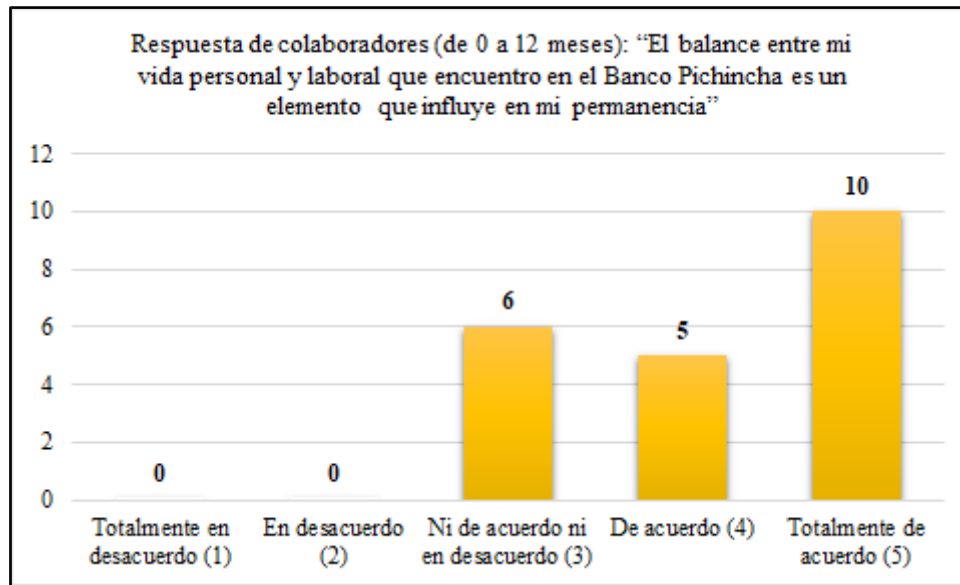
Figura 33: Representación de la subvariable “equilibrio entre vida profesional y personal”



De esta manera, para conocer esta subvariable de acuerdo al tiempo laborando en la empresa, se presentan los siguientes gráficos. En el caso de la Figura 34, se resalta que no hay ninguna persona que muestre su grado de desacuerdo, por lo contrario, se expone que 15 personas que tienen la información acerca de la marca empleadora más reciente, consideran que sí influye

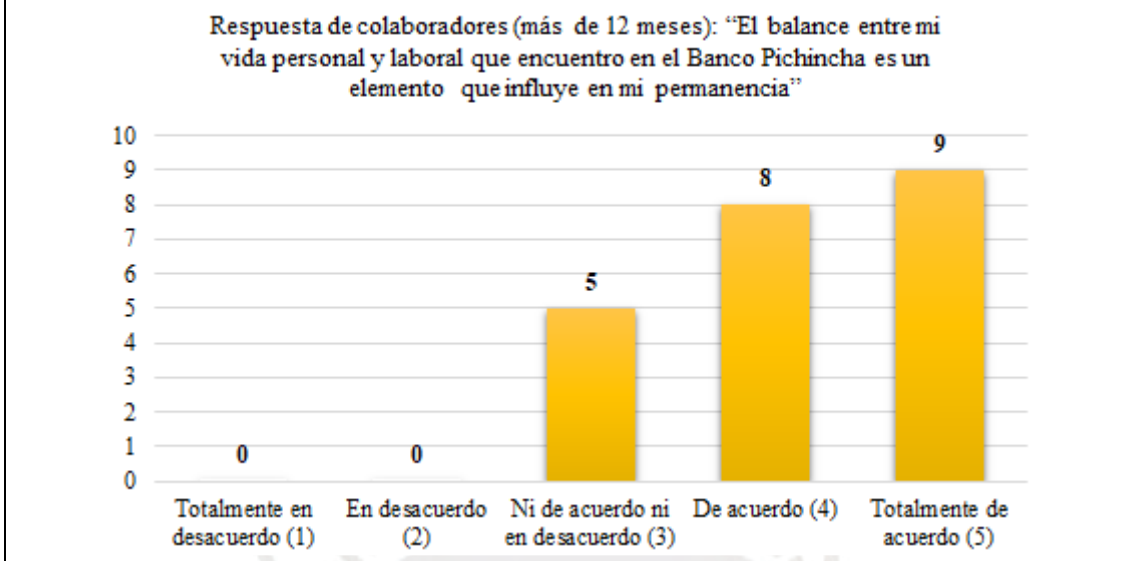
en su permanencia en la organización. Es menester mencionar que aún 6 personas les es indiferente esta subvariable, pero ninguno indica algún grado de “desacuerdo”. Entonces, se puede reafirmar la tendencia positiva acerca de la influencia de esta subvariable.

Figura 34: Representación de la subvariable “Balance entre la vida personal y laboral” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Del mismo modo, en la Figura 35 se muestra casi una réplica de los resultados anteriores, pues 17 personas sí indican su alto nivel de conformidad con esta afirmación y, de hecho, solo a 5 le es indiferente dicha subvariable. Por lo tanto, se sostiene que a medida que el tiempo transcurra, las personas que laboran años en la empresa aún consideran que el balance que encuentran entre su vida personal y profesional sí es un factor por el que permanecen en el Banco Pichincha.

Figura 35: Representación de la subvariable “Balance entre la vida personal y laboral” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



A pesar de contar con la tendencia de que este elemento sí influye en la decisión de seguir trabajando en el banco, se consideró necesario profundizar la subvariable equilibrio trabajo-vida mediante la herramienta cualitativa porque, principalmente porque es un elemento asociado a la coyuntura actual.

Así, en los *focus groups* se planteó preguntas con respecto a la percepción de los colaboradores de esta subvariable y de acuerdo a la información recogida de los *focus groups*, se puede sostener, que los colaboradores no consideran que exista un equilibrio entre el tiempo que le dedican a sus actividades laborales con sus actividades personales. De hecho, comentaron que ahora es mucho más notorio que no se respeten los horarios de trabajo preestablecidos, pues si bien antes de la pandemia podían extender sus labores en un par de horas, ahora, muchos de ellos trabajan hasta finalizar el día como efectivamente lo menciona una entrevistada: “No siento que se haya logrado ese equilibrio, siento que hacemos más cosas que incluso cuando estábamos en la oficina físicamente porque ahora cortas una llamada a las 11:40 y a las 11:45 estás empezando otra [...] es más intenso” (F1:P7).

Esto trae como consecuencia que no puedan atender sus actividades personales como principalmente se mencionó: asuntos familiares. Tanto es así que los entrevistados cuentan sus experiencias exponiendo su falta de tiempo para cuestiones personales: "en mi casa estoy a cargo de una persona mayor y una adolescente y con temas médicos, entonces [...] son varias responsabilidades. Con eso no quita que también le ponga las 8 horas al trabajo, pero cómo equilibrar eso, las reuniones con la parte de desarrollar tu trabajo." (F2: P4). Esto se nota más aún

cuando se tienen niños pequeños en casa: “en mi casa me dicen “mi mamá se va a su cueva”, mi hijo me dice eso, entonces estoy en la casa, pero no me ven” (F1: P7).

Además, es significativo que las percepciones de los colaboradores giren en torno a la obligación que sienten por tener que atender asuntos de trabajo en horarios en los que no corresponde solo por el hecho de tener todos los elementos físicos necesarios “a la mano”. “Si surge alguna emergencia o algo, pues prácticamente estás obligado a volver a conectarte [...] aunque estás haciendo tus quehaceres del hogar, [...] no tienes como decir “no puedo” porque tienes a la mano la laptop, el celular, tienes cómo conectarte al trabajo (F1: P4). Por ello, se infiere que esto está arraigado en los colaboradores y que sentirse obligados, evidentemente, no es un buen signo para percibir positivamente la marca empleadora.

Asimismo, los colaboradores perciben que el hecho de encontrarse en casa significa relajación y, por ello, más tiempo para seguir en el trabajo: “tienen todo el tiempo para poder resolver las cosas y no es así, debe haber un equilibrio” (F2: P5). De hecho, los entrevistados comentaron que “A veces tenemos ese concepto de “oye, pero estás en casa, estás relajado” o de disfrutar las ventajas de descansar más[...] okey sí, pero las actividades que me permitían a mí desconectarse del trabajo se han perdido” (F1: P5).

Este hecho, los pone en una disonancia pues no desean que el no atender los problemas del trabajo en horario libre se confunda con falta de compromiso con la organización. Así lo menciona una entrevistada, quien aduce “Que no pueda acompañar a toda la organización que no se entienda como que no estoy comprometida, o sea, comprometidos yo creo que todos estamos, pero se debe [...] tomar en cuenta que somos personas, la eficiencia de una persona no pasa por la eficiencia de una máquina [...] y creo que a la larga nos debería dar ese equilibrio que estamos buscando todos” (F1:P7). Es más, las mismas personas tienen tan arraigado este problema que no saben discernir si en realidad está bien no responder fuera de horario de trabajo o no como lo cuenta un entrevistado a modo de anécdota:

Por ejemplo, un viernes se necesitaba hacer una coordinación y al comunicarse con el encargado dijo que no podía responder en ese momento porque estaba en un horario de verano, entonces me chocó un poco porque nosotros también estábamos un viernes trabajando, entonces como que no había ese compromiso, entonces cosas como esas (F2:P3).

Por lo cual se sostiene que no solo es un problema con la desproporción de los tiempos, sino que está tan normalizado que produce discordancia entre los colaboradores, por ello, se puede inferir también que es un aspecto a trabajar por parte del Banco Pichincha.

Ahora bien, se mencionó anteriormente, la empresa está enfocada en brindar bienestar en cuanto a salud a sus colaboradores; sin embargo, no se hace mención a la salud mental o temas como el estrés, lo cual sí es una preocupación general. Puesto que diversos colaboradores mencionaron que “no solo tienes que ser eficiente sino cuidar de tu salud” (F1: P7) y que por ello los niveles de estrés son aún mayores: “de por sí la pandemia es bastante estresante para cualquier persona y añadido a eso, tener que entregarle proyectos en tiempos cortos y además[...] para aprender tenemos que quedarnos más tiempo, amanecemos” (F2:P2). Por esto, ellos concluyen en que se percibe “un desarreglo total de tus actividades, de tu equilibrio familiar, social y en algunos casos creería que de salud” (F1:P6).

No obstante, sí se mencionaron posibles razones por las que ellos perciben que no se puede conseguir el equilibrio trabajo-vida. Uno de los más resaltantes y, de hecho, mencionado en su marca empleadora es el de la transformación digital que atraviesa la empresa. Esto debido a que los colaboradores perciben que todavía no se establecen límites para lograr ese ansiado goce de su tiempo libre porque “nos ha agarrado en el camino y no un poco más maduros, eso hubiese ayudado” (F1:P7). En ese sentido, indican que, aunque “no solo es complicado para esta organización” (F1: P7) “hay que saber bien ese equilibrio y de repente manejarlo porque tenemos para rato trabajando de forma remota”. Por estas citas, se puede sostener que se percibe que ciertamente es un proceso de cambio repentino y que todas las organizaciones siguen trabajando en ello, pero sí exhortan cambios.

Así, algunos colaboradores sostienen que sí se transgreden los horarios pero que no solo es responsabilidad de la empresa brindarte las facilidades para gozar de un balance entre el trabajo y el tiempo libre, sino también depende de cada uno colocar un tope de tiempos para atender las necesidades propias de sus labores, pues "depende de cada uno decir o poner su valla personal sin dejar de mostrar el compromiso con la empresa [...] aunque incluso afecta en nuestra hora de almuerzo [...], pues ahora es como que almuerzas 10 o 20 minutos" (F1: P5).

Inclusive, algunos, aunque muy pocos, adoptan algunas medidas; por ejemplo, fuera del horario de trabajo, priorizan las actividades personales y, sobre todo, se organizan de tal manera que se hacen respetar los tiempos de descanso. Como lo comenta un entrevistado: “Hay que poner límites; por ejemplo, los fines de semana a veces nos llegan mensajes de trabajo [...] ahí sí [...] depende de la prioridad responder o no [...] para buscar ese equilibrio entre lo laboral y lo personal porque hay compromisos familiares que también son prioridad” (F1: P5). De esto, se infiere que la determinación la toman los mismos trabajadores y no la organización como parte los objetivos de su marca empleadora.

Aun cuando casi todos concuerdan que no se tiene un balance vida-trabajo, es necesario exponer el caso de una de las entrevistadas, quien manifiesta que sí goza de dicho elemento, pues establece lineamientos específicos para no tener que contestar a sus colegas sobre asuntos del trabajo en su tiempo fuera de oficina:

Es algo que mi equipo ya sabe, yo después de las 6:30 p.m., no atiendo ... porque yo tengo una vida detrás y creo que todos debemos hacer respetar nuestra vida personal ... pues hay formas muy diplomáticas de poder decir “discúlpame, pero tengo una reunión familiar y me va a ser imposible poder conectarme ... yo no tengo ningún problema con ese equilibrio (F2: P6).

En efecto, queda claro que la mayoría de los entrevistados indican que este desbalance entre su vida laboral y personal afecta su tranquilidad y aumenta su estrés; en muchas ocasiones se comentó sobre las repercusiones en la salud. Por ello, todos concuerdan en la necesidad urgente de que el Banco Pichincha establezca límites en cuanto al respeto de las horas no laborables, puesto que, en la actualidad, la mayoría percibe que es un problema de desbalance marcado.

Sin embargo, al consultar si este es un factor influyente en su decisión de permanecer en la organización, se obtuvieron respuestas que se contraponen entre sí. Por un lado, comentaron que sí influye porque, aunque no se logre tener un balance completo, el contexto actual de pandemia ha permitido compartir algunas cosas que no eran posibles anteriormente: “es invaluable para mí poder estar cerca de mi esposa, de mi hijo, y aunque hay muchas cosas que regular, como lo han mencionado, definitivamente influencia en una decisión de seguir trabajando en Pichincha” (F1: P2). Además, sostienen que a pesar de que “últimamente hemos tenido que almorzar en la laptop [...] son cositas como toda oportunidad de mejora, pero yo sí consideraría que sí influencia en una decisión de permanecer en el banco” (F1: P2).

Por otro lado, algunos sostienen que les es indiferente conseguir un balance vida-trabajo en este contexto, pues saben que en la actualidad en todas las organizaciones pasa lo mismo así lo menciona un entrevistado: “yo sé que igual todos ahorita, en cualquier institución, estamos bajo el mismo escenario, entonces no es algo importante que influya en la permanencia dentro del banco”(F1: P5).

Empero, al contabilizar, las respuestas que indican su influencia son las que sobresalen, por lo tanto, se observa que a pesar de que este elemento exponga el descontento de los colaboradores quienes califican que no se logra el balance vida trabajo, es un factor no tan preponderante para elegir si quedarse o no en la organización; de hecho, consideran que es un área de mejora que, con el paso del tiempo y con la escucha activa de la organización se va a

lograr; de hecho, algunos aseguran que la empresa sí realiza esfuerzos para mejorarlo. Por esto, se sostiene que sí es un factor por el que se siguen quedando en la organización.

En suma, la dimensión psicológica sí influye en los colaboradores en su decisión de continuar trabajando en la organización. De hecho, es importante resaltar que el elemento más controversial es el “equilibrio vida-trabajo”, puesto que todos los colaboradores concuerdan en que es necesario y urgente que el Banco Pichincha desarrolle lineamientos para mejorar los problemas respecto al balance que deberían tener sus colaboradores con el tiempo que destinan a actividades laborales y a su vida personal.

En la misma línea con lo anterior y, como ya se ha indicado, la organización afirma que en su marca empleadora se relata que el pilar es el bienestar de sus colaboradores. De hecho, debido al contexto actual de emergencia sanitaria, la organización como entidad financiera debe seguir atendiendo al público, pero mantiene a los trabajadores administrativos con el *home office*, lo cual, efectivamente, genera cambios bruscos, pero el objetivo principal sigue siendo sus colaboradores (Giuliana Pacheco, comunicación personal, 18 de diciembre, 2021).

A continuación, en la Tabla 23 se muestran los hallazgos sintetizados respecto a la dimensión psicológica.

Tabla 23: Resumen de los hallazgos respecto a la Dimensión Psicológica

Dimensión	Variable	Subvariable	Codificación	Fuente	Síntesis
Dimensión Psicológica	Sentimiento de Propósito	Sentimiento de un propósito	DPSP	F1 PMO y cuestionario	Existe una conexión entre el propósito del colaborador y el Banco Pichincha. Están alineados al crecimiento y maduración del negocio. Sin importar el estrés que pueda generar este proceso, se valora mucho la oportunidad de aportar a la organización para que las cosas sucedan.
	Relaciones Interpersonales	Relaciones interpersonales entre colegas	DPRC	F2 UX	La confianza, la amistad y compartir los mismos objetivos de equipo sí influyen a la hora de decidir continuar trabajando en el banco.
		Relaciones interpersonales con superiores	DPRS	cuestionario	Tendencia clara 39 personas indican que sí hay influencia y prevalece más en las personas que llevan hasta 12 meses en la organización.
	Ambiente de Trabajo percibido	Clima laboral	DPAF	F2 UX	El clima laboral: llevarme bien con mis compañeras es decisivo al decidir continuar en la organización.

Tabla 23: Resumen de los hallazgos respecto a la Dimensión Psicológica (Continuación)

Dimensión	Variable	subvariable	Codificación	Fuente	Síntesis
	Ambiente de Trabajo percibido	Autonomía	DPAE	Cuestionario	Tendencia clara que sí influye en la permanencia, con la misma cantidad entre los que llevan hasta y más de 1 año en la organización.
	Preocupación por el empleado	Reconocimiento por desempeño	DPPR	cuestionario	Sí influye, pero es necesario saber por qué hay un desacuerdo en el grupo de personas que llevan años trabajando en el banco. Se infiere que al pasar el tiempo esta percepción se pierde.
		Seguridad y Salud	DPPS	F2 UX	Se valora el esfuerzo del banco en brindar mejores paquetes de seguro y bienestar al empleado.
	Balance Vida-Trabajo	Equilibrio entre vida profesional y personal	DPBE	F2 UX	- HALLAZGO AISLADO: Si se tiene balance vida- trabajo en tanto se respete los horarios establecidos. Si considera que es logable tener tiempo para la vida personal y que es responsabilidad de cada uno establecer límites
				F2 UX	El estrés de la pandemia se refuerza con el desbalance entre la vida laboral y personal, pues se alargan los tiempos de aprendizaje
				F2 UX	No hay un balance vida trabajo. Se cree que si estás trabajando en casa se tiene más tiempo para resolver problemas del trabajo
				F1 PE&PM O	Se hace todo lo posible para ser eficiente porque estamos comprometidos pero la organización no debe olvidar que somos personas y no máquinas.
				F1 PE&PM O	No hay balance vida-trabajo porque el banco está iniciando un proceso de transformación lo cual hace que todavía no se agilicen los procesos, por tanto, todo urge, pero también obstruye el tiempo que se le debería asignar para actividades personales.

4. Análisis de las Variables de Dimensión Funcional

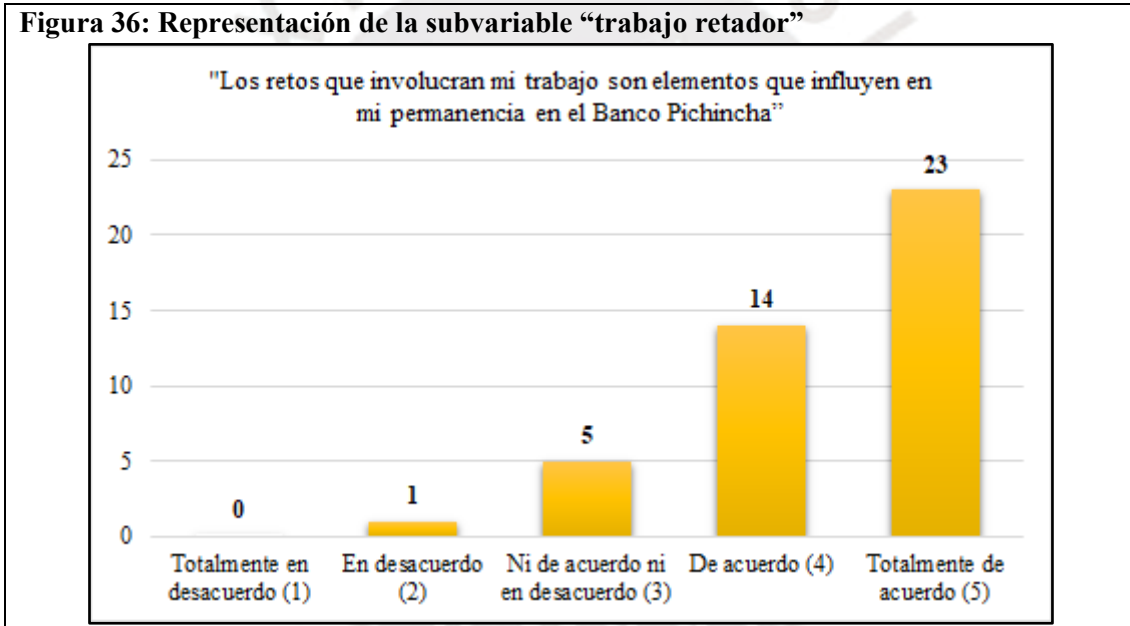
A continuación, se desarrolla el análisis de las variables de la dimensión funcional de la marca empleadora del Banco Pichincha a partir de los hallazgos obtenidos.

4.1. Variable: Contenido de Trabajo

Esta variable contiene las siguientes subvariables relacionadas al trabajo de los colaboradores: el trabajo retador, la diversidad de tareas, la aplicabilidad de capacidades, el *feedback* constante y la disposición de la tecnología en el trabajo.

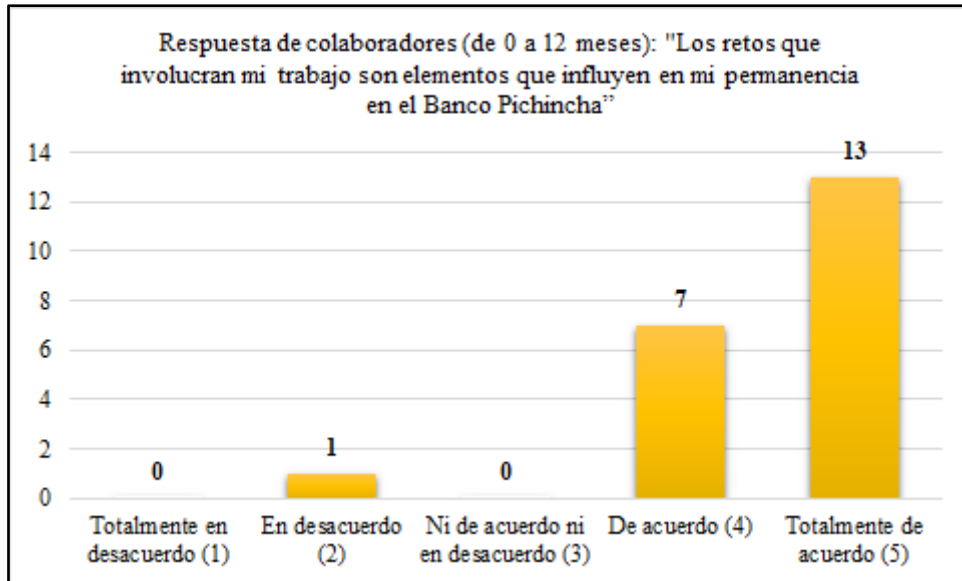
Con respecto al “**trabajo retador**”, los resultados (ver Figura 36) muestran que 37 de 43 colaboradores indicaron un alto grado de conformidad. Entonces, a partir de los resultados obtenidos, se puede sostener que la mayoría de colaboradores percibe que el hecho de que su trabajo involucre retos influye en su decisión de continuar laborando en el Banco Pichincha. Además, esto se respalda con la estrategia de marca empleadora, pues, como se ha mencionado, se busca que los colaboradores sigan apostando por el proyecto de transformación digital que están llevando a cabo; de hecho, los representantes entrevistados señalan que estos talentos tecnológicos se apasionan por los retos desafiantes que le brinda el banco.

Figura 36: Representación de la subvariable “trabajo retador”



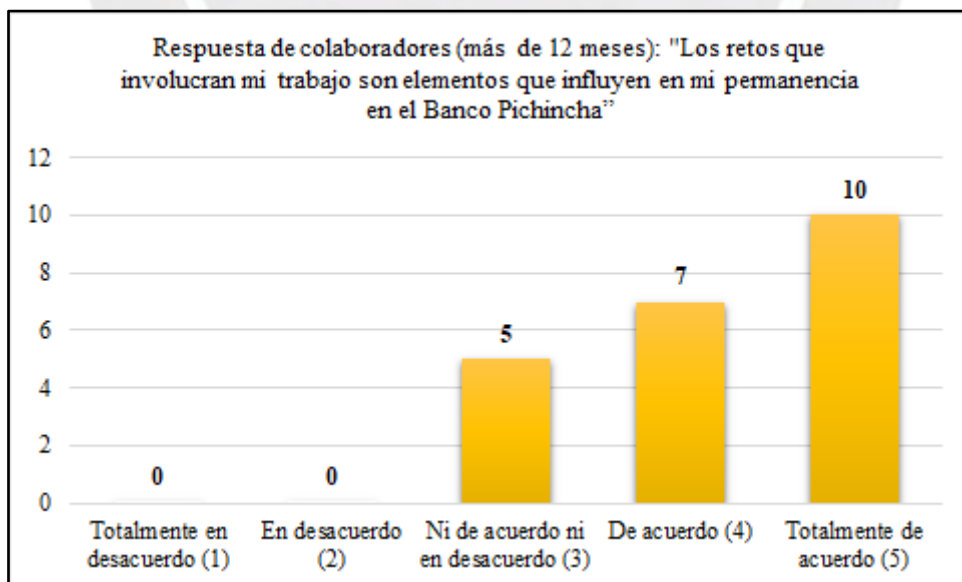
Con respecto a los colaboradores que tienen menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 37), se puede comentar que casi todas las personas (20 de 21) indicaron su conformidad con la influencia de la variable en cuestión.

Figura 37: Representación de la subvariable “trabajo retador” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Con respecto a los colaboradores que tienen más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 38), los resultados señalan que la mayoría de personas respondieron con un grado de conformidad alto, pero hubo 5 colaboradores que sostuvieron que la variable en cuestión es indiferente y no influye en su decisión de permanencia en el banco.

Figura 38: Representación de la subvariable “trabajo retador” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO

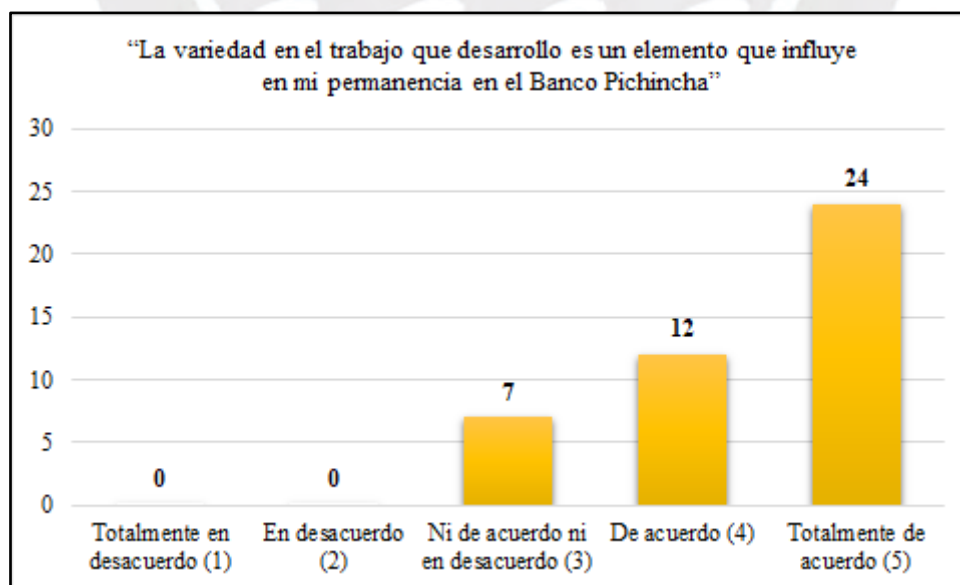


En los *focus groups*, se pudo comprobar que los colaboradores valoran el hecho de que su trabajo involucre retos para ellos ya que esto estimula su aprendizaje. Precisamente, como lo menciona una entrevistada “el banco está en plena transformación digital y este aspecto es único para el aprendizaje (F2: P3). Asimismo, se comentó que se aprecia mucho que los gerentes brinden la oportunidad de liderar el desarrollo de la organización a pesar de las dificultades que pueda causarle a los colaboradores. Esto se puede notar en la siguiente declaración: “[...]tú tienes la oportunidad de hacer que las cosas pasen, con todo el estrés que eso implica porque también retarte, aquí tu construyes. Te sientas y “a ver, cómo podemos hacer mejor este proceso de ejecución”, lo modelas, aportas, esté bien o mal, ciertamente nuestra gerencia nos da la posibilidad” (F1: P7).

En líneas generales, tanto cuantitativa como cualitativamente, se puede afirmar que el trabajo retador es una subvariable sí influye en la decisión de permanencia de los colaboradores en el Banco Pichincha. Además, es necesario resaltar que esta subvariable es parte de la estrategia de la marca empleadora que busca posicionar al banco como una organización en la cual los colaboradores pueden encontrar un reto desafiante para aprovechar todo su talento (Pacheco, comunicación personal, 26 de febrero, 2021).

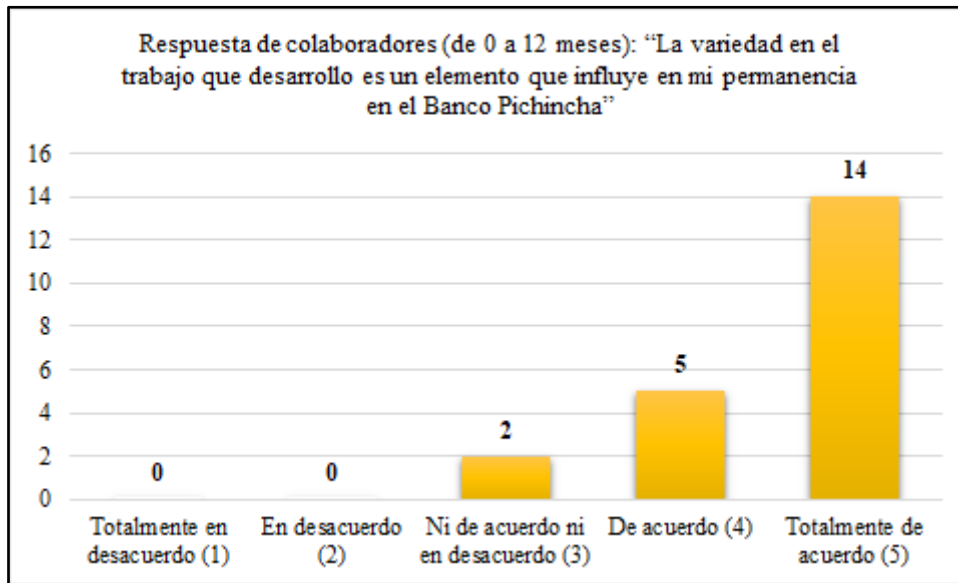
Con respecto a la “**diversidad de actividades**”, los resultados (ver Figura 39) muestran que 36 de 43 colaboradores indicaron un alto grado de conformidad. Cabe resaltar que ningún colaborador sostuvo que este aspecto no influyera en su decisión de permanencia.

Figura 39: Representación de la subvariable “diversidad de actividades”



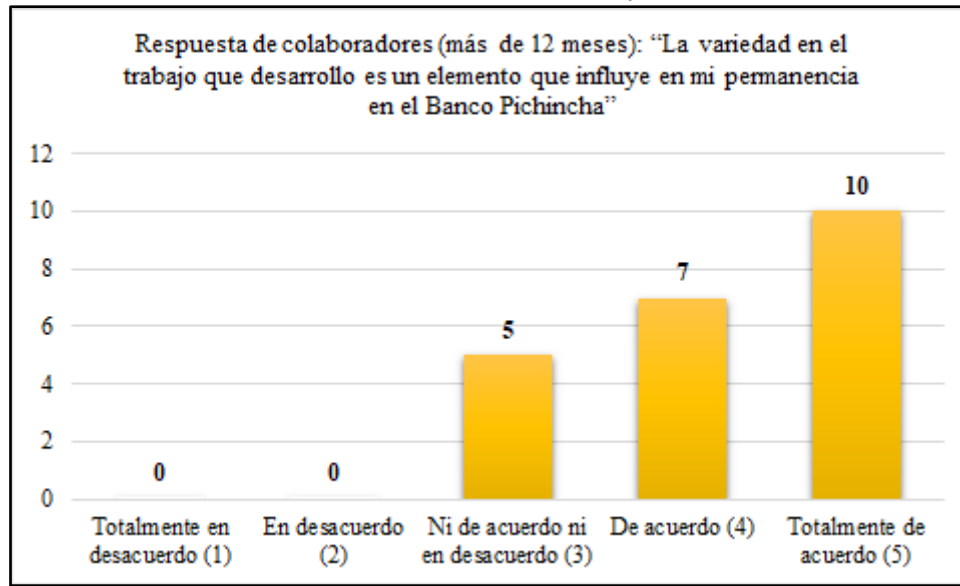
Con respecto a los colaboradores que tienen menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 40), los resultados mostraron que casi todos (19 de 21) señalaron un alto nivel de conformidad; adicionalmente, se puede comentar que superan al nivel de conformidad del otro grupo de colaboradores (ver Figura 41).

Figura 40: Representación de la subvariable “diversidad de actividades” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&MO



Con respecto a los colaboradores que tienen más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 41), se puede observar que es el grupo, en el cual se puede encontrar la mayoría de respuestas que indican que la subvariable en cuestión es indiferente y no tiene influencia.

Figura 41: Representación de la subvariable “diversidad de actividades” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



A partir de la información obtenida en los *focus groups*, se puede comentar que los colaboradores valoran la oportunidad de trabajar en el Banco Pichincha puesto que se puede adquirir conocimiento de diferentes materias ya que se trabaja con una cartera de proyectos con diferentes áreas, los cuales requieren de la realización de actividades variadas en el trabajo. A continuación, se muestra algunas declaraciones de una de las colaboradoras:

Hay un punto a favor en el banco, el banco en realidad no es un banco tan grande y permite que tú puedas aprender de diferentes áreas. Yo he estado en el banco más grande y te limita a especializarse o a conocer de un tema en específico; al ser un banco un poco más chico, puedes recorrer bastante y te amplía mucho el conocimiento. Ganas experiencia en todas las áreas, mucho más en el área en el que estamos de proyectos donde no solo tenemos una cartera y un área específica sino diferentes, podemos atender cualquier área del banco y eso te da pie a conocer, a tener, más experiencias, a tener más conceptos que desde mi punto de vista me han ayudado mucho. Yo considero que tengo bastante conocimiento a pesar de haber estado en otro banco, en este he adquirido un conocimiento bastante amplio de todas las áreas y productos (F1: P5).

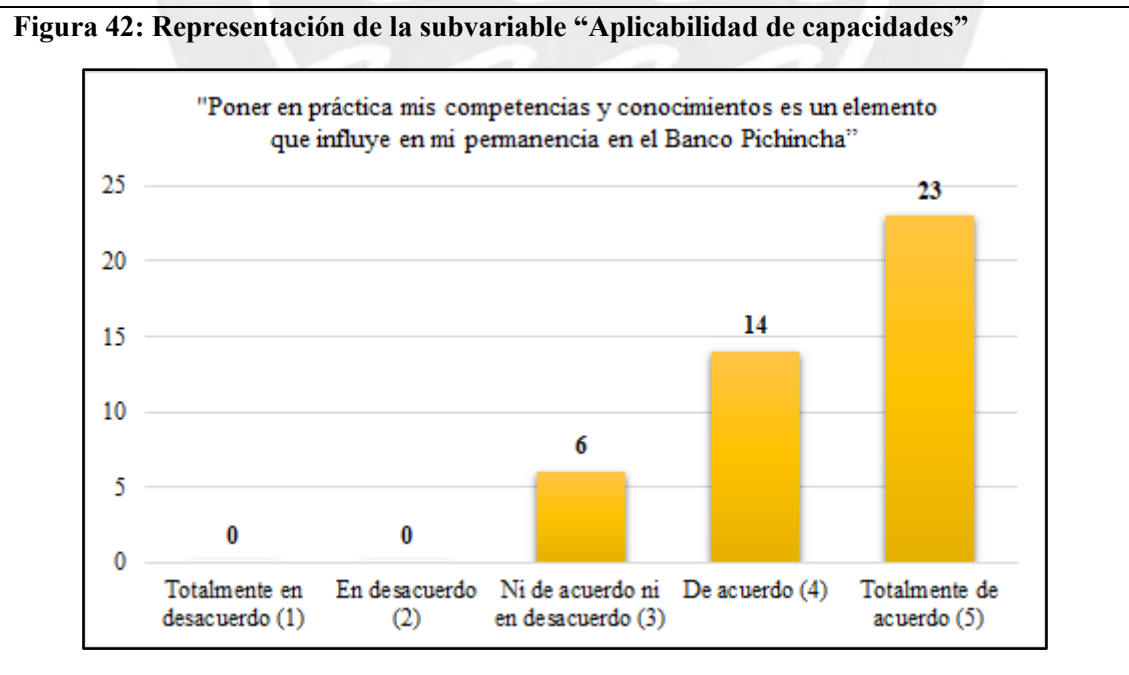
Estas declaraciones, además, sostienen que la condición del Banco Pichincha; es decir, el hecho de que sea un banco que no es muy grande y se encuentre en pleno crecimiento, permite aprender de áreas diferentes a las del propio puesto de trabajo, lo cual no podría ser posible en un banco grande ya que en este las actividades de los colaboradores suelen estar más delimitadas y son menos diversas.

Otro aspecto a destacar es que las áreas de UX y PE&PMO tiene la particularidad de trabajar con diferentes áreas del banco para la realización de proyectos sobre todo de índole tecnológica. En general, es notorio que, de acuerdo a los resultados, la diversidad de actividades en el trabajo influye en la decisión de permanencia en el Banco Pichincha.

La tercera subvariable se refiere a la **“aplicabilidad de capacidades”**, relacionada a la oportunidad para utilizar el talento; es decir, las habilidades y capacidades que el colaborador dispone para realizar sus actividades. Teóricamente, este elemento se considera también como la oportunidad para que el colaborador aplique y enseñe a otros lo aprendido. Además, es menester recordar que el Banco Pichincha desea que las personas apuesten por este “proyecto joven” por la idea que todo el potencial talento que los colaboradores poseen se puede plasmar y hacer un cambio real (Pacheco, comunicación personal, 26 de febrero, 2021).

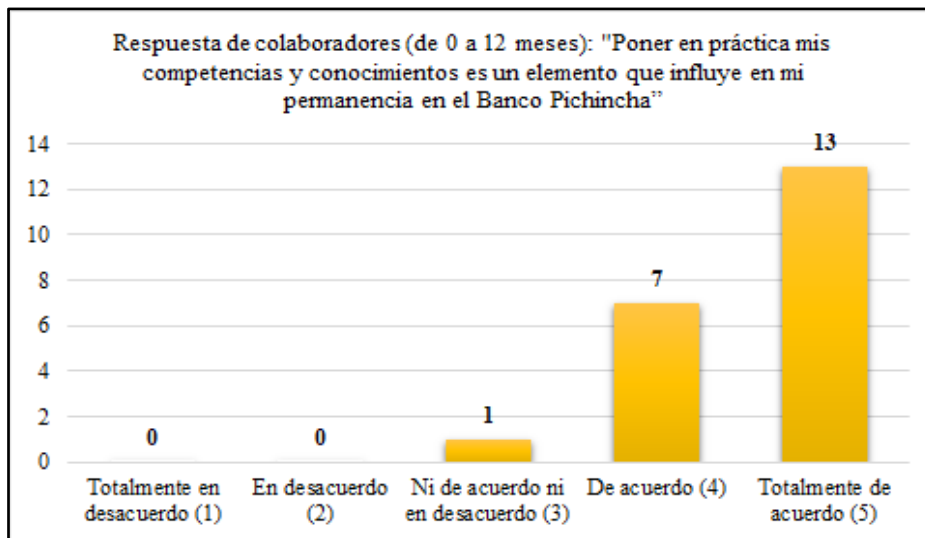
Así, se consultó si el hecho de poder aplicar las capacidades en el trabajo influye en la decisión de los colaboradores de permanecer laborando en la organización. Los resultados (ver Figura 42) señalaron que 37 de 43 colaboradores están “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con ello. Sin embargo, lo que resalta en los hallazgos de este factor es que aún faltaría reforzarlo dentro de la marca empleadora del Banco Pichincha, pues a 6 personas le es indiferente.

Pero, aun cuando hay algunas respuestas que indican su indiferencia, cuantitativamente se puede sostener que este elemento expone una tendencia a que sí influye en la decisión de permanencia de los colaboradores en la organización.



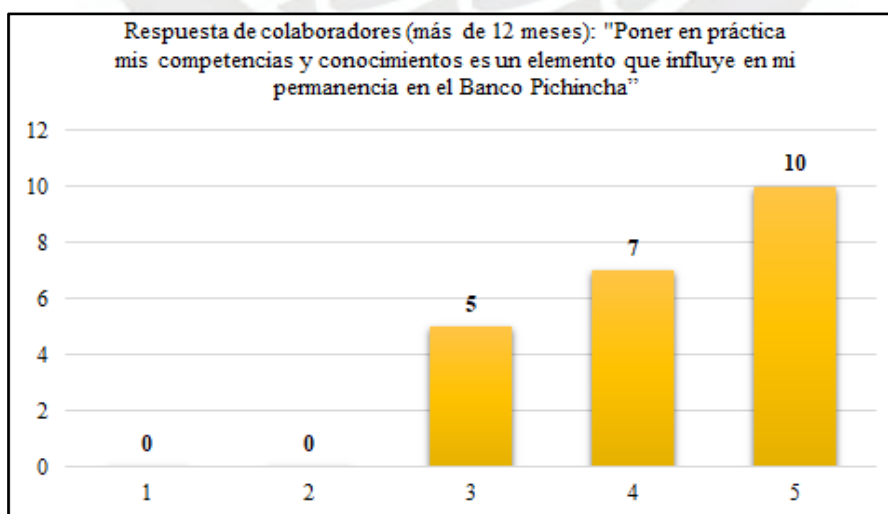
Para conocer quiénes son los que más perciben de manera positiva esta afirmación, se realiza un análisis por el tiempo que llevan laborando en la empresa. Así, se encontró que respecto a los que vienen trabajando 1 año, estos perciben a la subvariable como influyente.

Figura 43: Representación de la subvariable “Aplicabilidad de capacidades” en colaboradores con menos de 12 meses en el área UX y PMO



En la Figura 44, se resalta las 5 personas que pertenecen al grupo de quienes llevan años trabajando en la organización indican que el elemento aplicabilidad de capacidades no es considerado como un factor por el cual se mantengan dentro de la organización. Sin embargo, se debe sostener que para 17 personas (la mayoría en este grupo), sí es una subvariable influyente.

Figura 44: Representación de la subvariable “Aplicabilidad de capacidades” en colaboradores con más de 12 meses laborando en el área UX y PE&PMO

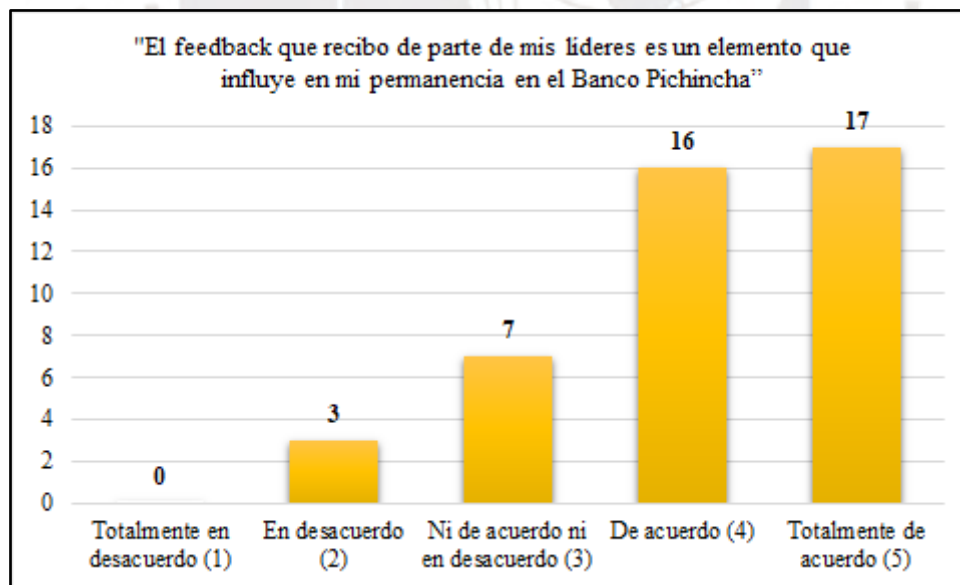


En suma, la aplicabilidad de capacidades es un elemento que influye más en las personas que tienen hasta 1 año en la empresa y que, cuando se trata de personas con más de 1 año laborando, aumenta el número de personas que muestran su indiferencia ante dicha subvariable. Sin embargo, a pesar de ello, la tendencia sigue siendo que este elemento sí influye en la decisión de permanencia de los colaboradores.

Por otra parte, la variable denominada como “*feedback constante*” se refiere a la retroalimentación que, en este caso, los líderes brindan a los colaboradores. En el caso del Banco Pichincha, si bien no se consideró como parte de la estrategia de marca empleadora como tal, sí se hizo referencia a que se cuenta con la retroalimentación en la que el jefe directo brinda a su equipo con respecto a su desempeño en general y que ahora se da en reuniones virtuales por la nueva modalidad de trabajo remoto. (Pacheco, comunicación personal, 18 de diciembre, 2021).

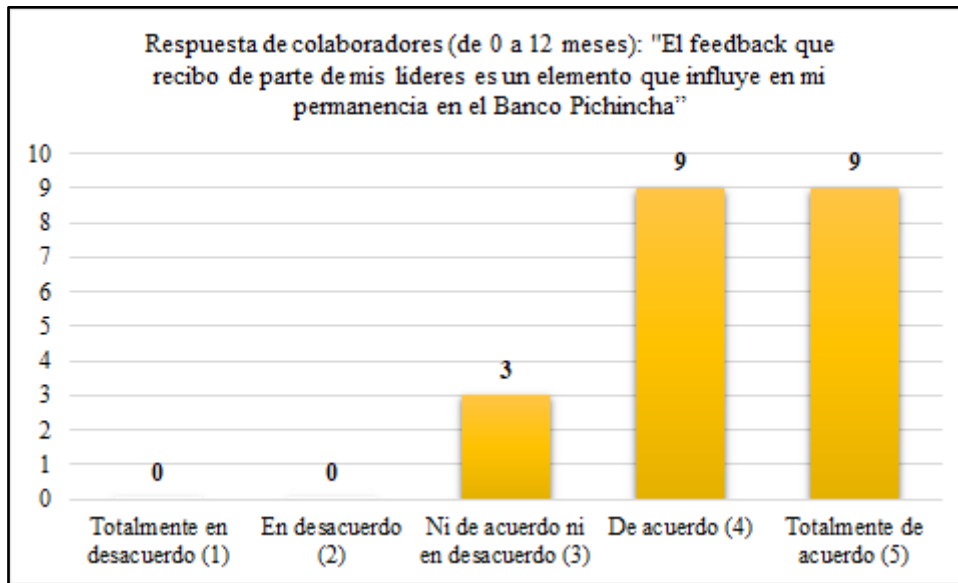
De esta manera, se preguntó por la influencia de este elemento en la decisión de seguir trabajando en la organización. Los resultados del cuestionario (ver Figura 45) señalan que, del total de 43 personas, 33 están de acuerdo con la afirmación. Pero lo que también se puede evidenciar es que aún 3 personas están en desacuerdo con ello. Por lo tanto, se infiere que estas personas aún no perciben al *feedback* como un factor importante, además, de las 7 personas que muestran su indiferencia.

Figura 45: Representación de la subvariable “feedback constante”



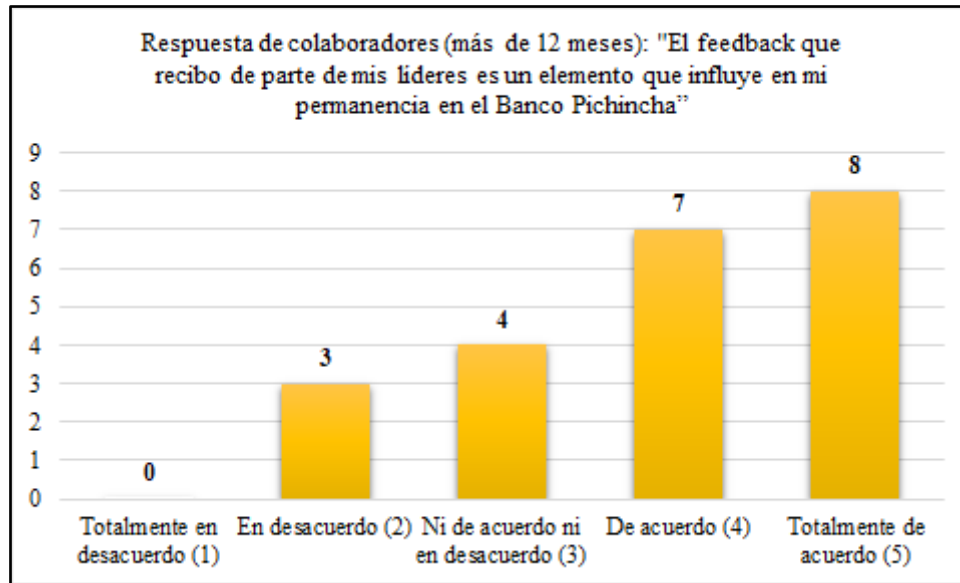
En este sentido, se analiza la subvariable por el tiempo que llevan laborando en la empresa y en el caso del grupo que tiene hasta 1 año (ver Figura 46), se puede resaltar que 3 personas aún consideran que el *feedback* constante no corresponde a las razones por las que el colaborador se quedaría trabajando en la organización.

Figura 46: Representación de la subvariable “feedback constante” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Respecto de las personas que llevan más tiempo laborando en la empresa, se puede destacar que es en este grupo en el que se encuentran las 3 personas que están en desacuerdo con la afirmación; por lo tanto, se infiere que mientras más tiempo tienen, este elemento va perdiendo protagonismo como parte de los factores que ellos consideran como influyentes en su decisión de permanencia en la organización.

Figura 47: Representación de la subvariable “feedback constante” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.



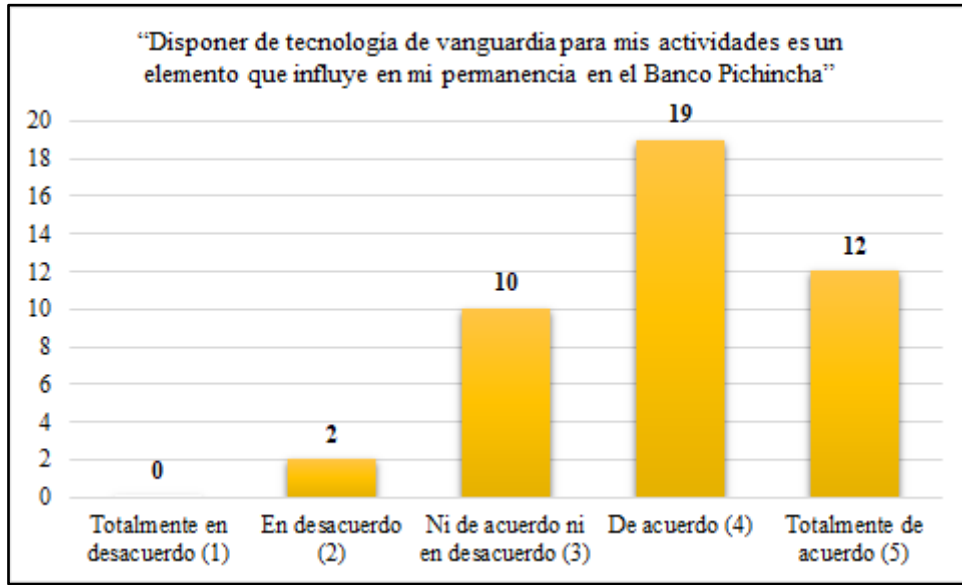
En suma, es evidente el alto grado de conformidad con esta variable, sin embargo, sí es necesario considerar a las 10 personas que aún no consideran que esta sea un factor que influya en la decisión de permanencia de los colaboradores, teniendo en cuenta que sí se realizan reuniones de retroalimentación del desempeño por parte de los líderes dirigido a sus grupos de trabajo.

En cuanto a la subvariable **“disposición de la tecnología en el trabajo”**, se debe destacar su importancia, pues este corresponde al perfil profesional de las áreas evaluadas, las cuales están ligadas a la transformación digital. Debido a que, como se mencionó anteriormente, en el caso de UX, ellos utilizan herramientas digitales para sus proyectos y los miembros del equipo de PE&PMO son desarrolladores de tecnología. Por lo tanto, esta afirmación recoge las percepciones de la oportunidad de aprovechar la tecnología que el Banco Pichincha les brinda para realizar sus tareas.

Cabe resaltar que este elemento es parte de la estrategia de marca empleadora del banco ya que desea ser percibida como una empresa ligada al desarrollo tecnológico, en la cual los perfiles profesionales relacionados a esto puedan encontrar el lugar y las herramientas ideales para explotar su talento (Pacheco, comunicación personal, 26 de febrero, 2021).

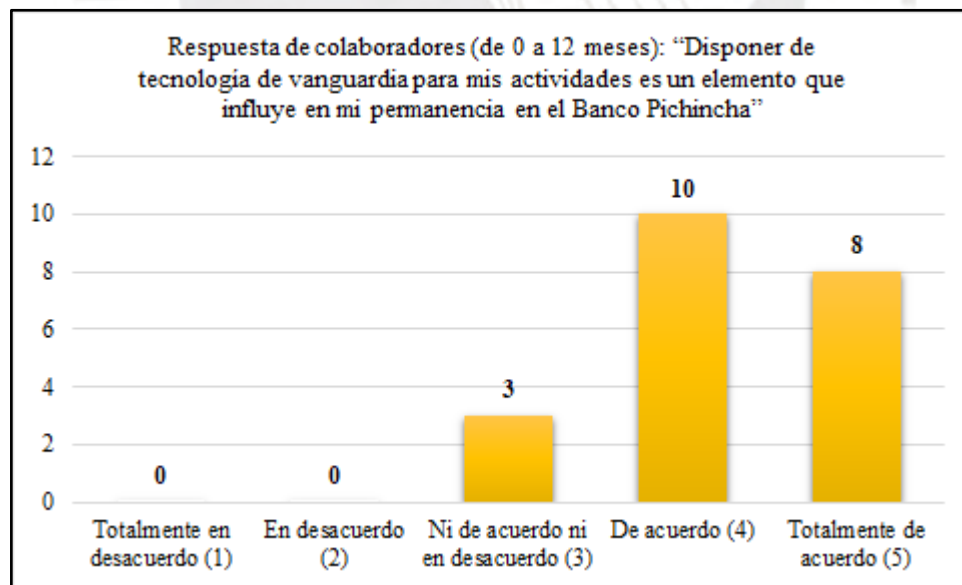
Los resultados (ver Figura 48) muestran que 31 de 43 colaboradores indicaron un alto grado de conformidad. Además, 12 de 43 contestaron que la subvariable es indiferente o no influye en su decisión de permanencia.

Figura 48: Representación de la subvariable “la disposición de la tecnología en el trabajo”



Con respecto a los colaboradores que tienen menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 49), se puede comentar que casi todas las personas (18 de 21) mostraron un alto nivel de conformidad con la influencia del elemento en cuestión.

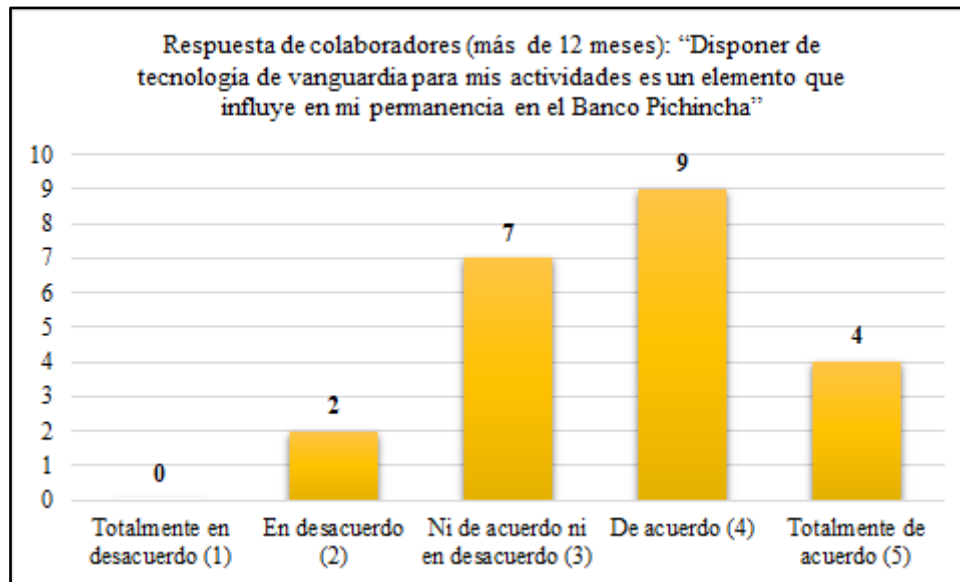
Figura 49: Representación de la subvariable “la disposición de la tecnología en el trabajo” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Con respecto a los colaboradores que tienen más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 50), se puede notar que del total de personas (ver Figura 48) que indican que la variable en cuestión es indiferente o no influye (12), la mayoría provienen de este grupo (9

de 12). Si bien es cierto la mayoría de personas indican un grado de conformidad alto, se ha podido observar que hay una cantidad significativa de colaboradores que señalaron lo contrario.

Figura 50: Representación de la subvariable “la disposición de la tecnología en el trabajo” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Es precisamente por estos últimos resultados que se consideró preguntar en los *focus groups* sobre la descripción de la tecnología que se dispone en el Banco Pichincha, la importancia de la tecnología para las organizaciones en general y finalmente si esto influye en su permanencia en la organización. De este modo, se encontró que la mayoría de los colaboradores afirma que existen bastantes limitaciones tecnológicas.

Una de las colaboradoras indicó lo siguiente: “tenemos bastantes limitaciones tecnológicas porque contamos con un equipo que es básico para lo que nosotros realizamos, muchas veces tenemos que diseñar y no tenemos las herramientas o a veces también accesos necesarios para poder trabajar” (F2: P2). Se puede notar la disconformidad con la tecnología que ofrece el Banco Pichincha ya que no brinda las facilidades para trabajar.

Adicionalmente, una colaboradora señaló lo siguiente: “Definitivamente en cuanto a herramientas tecnológicas nos está faltando complementar muchísimo, no tenemos muchas licencias y todo lo demás, en cuanto a tecnología, para el sector bancario [...]” (F2: P6). Esta última cita, sugiere que una de las muestras de la tecnología limitada del Banco Pichincha es su falta de licencias para acceder al uso de programas o *softwares* que ayudaría a los colaboradores a realizar un mejor trabajo. Esta idea se refuerza con la siguiente declaración: “[...] sí hay bastantes desperfectos por esa parte y también por el tema de las licencias. A veces utilizamos cosas como *Mural* u otras herramientas tecnológicas para poder hacer los *workshops* y simplemente, como no

tenemos las licencias *Premium*, tenemos que crearnos miles de correos para poder ingresar [...]” (F2: P5).

Inclusive, la falta de la tecnología adecuada para trabajar puede provocar desmotivación en el trabajo. De hecho, una colaboradora expresó que la tecnología que dispone en el banco la desmotiva porque siente que no es la adecuada (F2: P1). Otra colaboradora comenta: "Bueno, con el tema de la tecnología, como venía de otra empresa donde la tecnología era peor no pude decir mucho de esto, como que me acostumbro a lo que tengo y bueno, si es lo que hay, tengo que hacerlo"(F2: P5).

Los colaboradores, también, compararon la tecnología que dispone el Banco Pichincha con respecto a los demás bancos y se considera que están atrasado en términos de manejo de tecnología:

Con respecto a otros bancos, si bien es cierto hace un tiempo el Banco Pichincha está invirtiendo en tecnología y estamos modernizando nuestra infraestructura y aplicativos, creo que hay un desfase bastante notorio con otros bancos en el mercado. Creo que ha habido un tiempo en el que no se ha invertido en tecnología como se debería y ahorita estamos tratando de ponernos a la vanguardia o tratando de igualar esa parte (F1: P1).

De hecho, se menciona que el Banco Pichincha no está muy a la vanguardia en términos de manejo de la tecnología; de hecho, recién está empezando a desarrollarse en este aspecto (F1: P6). Entonces se puede afirmar que el banco aún está en una etapa inicial respecto a la inclusión de la tecnología en el trabajo de sus trabajadores; es decir, se encuentra en una etapa en la cual recién se empieza a utilizar y difundir el uso de herramientas tecnológicas entre los colaboradores. En relación a esto, uno de los colaboradores comenta lo siguiente: “estamos migrando hacia algo nuevo, estamos transformándonos y estamos viviendo implementaciones que nos hemos quedado en el tiempo y que otros bancos tal vez ya la sacaron” (F1: P5).

Los colaboradores tienen la percepción de que existen otros bancos más adelantados en tecnología, esto significa que los otros bancos ya habrían implementado y difundido el uso de herramientas tecnológicas para facilitar el trabajo de sus empleados, los procesos del banco y la atención a sus clientes. Por ello, ante el atraso en tecnología con respecto a los demás bancos, se puede indicar que existe una brecha (*gap*) de tecnología dentro del banco. Según una colaboradora, “el banco tiene un *gap* de tecnología que en los últimos años empezó a recuperar, eso, al ser nosotros un equipo de tecnología, demandó más horas de trabajo [...]” (F1: P7). En otras palabras, se puede entender que la brecha existente en relación al manejo de herramientas tecnológicas ha producido que se requieran más horas de trabajo en algunas actividades.

Aunque ya se utilizan herramientas tecnológicas, por ejemplo, para realizar reuniones virtuales, el mantenimiento de las aplicaciones o el diseño de nuevos productos financieros, se destaca una percepción de insuficiencia: “estamos, todavía creo yo, en un grado muy inicial, en un grado de maduración bajo respecto a su utilización para facilitar nuestro día a día" (F1: P7).

A partir de las declaraciones de los colaboradores también se puede evidenciar la necesidad de contar con tecnología adecuada. A continuación, en la siguiente cita se muestra esa solicitud: "[...] me gustan herramientas que me sirvan y que me ayuden en mi trabajo porque si no tengo herramientas que me sirvan, cómo puedo desarrollarlo bien"(F2: P6). Específicamente, el Banco Pichincha ofrece a sus trabajadores un programa, llamado *Office 365*, para que desarrollen su trabajo, aunque no necesariamente los colaboradores creen que es el programa ideal para realizar sus labores y tampoco se ha podido aprovechar al máximo. En la siguiente cita un colaborador explica la situación:

Nosotros en el banco contamos con *Office 365*, que en realidad ha sido nuestro soporte en estos meses de cuarentena. Vista hoy toda la gama de tecnología que podemos tener para realizar un trabajo de tecnología colaborativo, yo creo que nos falta bastante. Tenemos *Office 365*, pero no estamos todos capacitados ni hemos explotado la herramienta en su mayor dimensión o en todo su potencial, mejor dicho. Además, más allá de que la podamos explotar más, hay herramientas *free* que se han empezado a usar al interior de los equipos, pero cada uno desde su sitio (F1: P7).

De esto se puede deducir que no hay uniformidad en el uso de herramientas tecnológicas para todos los equipos; es decir, cada persona podría llegar a usar herramientas diferentes a otros equipos. Otro colaborador señaló lo siguiente:

Tenemos una herramienta [...], el *Office 365*, pero hay muchas más herramientas que te permiten poder ser más eficiente y productivo en tu trabajo, haciendo que no dependas de un equipo conectado a tu sitio o a tu sitio físicamente en el banco [...] Entonces hay mucho por mejorar, sí, de repente por adquirir, comenzar a agregar más al staff lógico que tenemos, pero de igual forma es un camino largo que se tiene que recorrer y más aún en esta situación, pues creo que la tecnología impacta bastante en el desarrollo de esas soluciones y a solucionar problemas tanto para clientes como para colaboradores del banco (F1: P4)

Asimismo, otro aspecto que se debe destacar es que no se debe olvidar que la tecnología al final tiene un gran impacto en el desarrollo de las soluciones para la empresa y los clientes:

La tecnología en una empresa como un banco es un pilar en el banco. Lamentablemente en el tiempo a las áreas de sistemas siempre nos han visto como un gasto, no como un área de inversión, entonces cuando alguien hablaba de invertir o de comprar algo para el área de tecnología, no se veía como preponderante y esto nos cogió como banco, y a todas las organizaciones, que lo que tenían proyectado invertir en cinco años a futuro, lo tuvieron que hacer en un año, pero todo lo que se hace no planificado normalmente no sale bien y lo han dicho todos bien claro (F1: P1)

Según esta última cita, las percepciones de los colaboradores señalan que el Banco Pichincha no se habría preocupado por invertir lo necesario en tecnología durante los últimos años y, a causa de la pandemia, las inversiones en tecnología se tuvieron que hacer a un ritmo acelerado sin una planificación adecuada, lo cual no necesariamente asegura una buena implementación.

Otro aspecto importante que comentaron en los *focus groups* estuvo relacionado a la capacitación en tecnología. En la siguiente cita se aborda este asunto:

Cuando yo ingresé hace dos años más o menos, noté que el banco ya contaba con algunas herramientas, pero no se explotaban, de repente por ahí no había conocimiento, pero de contar sí había en el banco, no sé explotaba, digamos estas herramientas, como por ahí mencionaron, el Office 365 y todo el staff de aplicaciones que hay atrás, pero después, posteriormente en el tiempo he visto que poco a poco se ha ido conociendo o compartiendo entre compañeros “oye, mira, yo uso esta herramienta”, “yo uso tal”, compartiendo experiencias; considero fundamental que así como se implante una tecnología también vaya acompañado de un plan de capacitación porque si no, no tiene mucho sentido (F1: P3).

Básicamente, esta última cita se enfoca en resaltar que no tiene sentido invertir en tecnología si al final los colaboradores no saben cómo manejarla. Es menester desarrollar también un plan de capacitación al respecto. Una colaboradora comentó al respecto lo siguiente:

Definitivamente utilizamos las herramientas tecnológicas para trabajar y hacer trabajo bien y, si bien creamos y ayudamos a hacer nuevas herramientas tecnológicas y que haya una demora en esto, también va amarrado con este cambio brusco que a raíz de la pandemia hubo. El tema de no solo tecnológica sino también la parte del *mindset*, de las personas que integran la organización, la tecnología o las máquinas no lo hacen por sí solas (F2: P4).

Se desprende que no solo basta la capacitación para poder instaurar la tecnología dentro de la organización, sino que también se requiere de un cambio de mentalidad que implique una

cultura organizacional orientada al uso de herramientas tecnológicas. Además, el cambio de mentalidad permitirá mejorar la tecnología de la organización. Acerca de ello, una colaboradora comenta lo siguiente: “Definitivamente estamos en una etapa de cambio de mentalidad cultural, la tecnología es una herramienta para el banco y definitivamente si no hay un cambio de mentalidad es bien difícil que podamos ir mejorando tecnológicamente”(F2: P6). Este cambio cultural no solo implica el uso de herramientas tecnológicas sino también cambios en la manera de trabajar.

Cuando hablamos de tecnología no solo hablamos de herramientas digitales o físicas que te puedan ayudar como la laptop o una Tablet, sino también a construir métodos o herramientas de trabajo que te podrían ayudar a que el equipo se maneje mejor o se entienda mejor. Creo que también es algo en lo que se está trabajando en el banco, pero se tarda, va poco a poco. Tienen muchas ganas de hacerlo, pero vamos poco a poco (F2: P3).

Como lo comenta esta última declaración, el Banco Pichincha ya está trabajando en la construcción de métodos de trabajo para poder aprovechar la tecnología. Los colaboradores están realmente conscientes de la importancia de la tecnología para los bancos, y la siguiente declaración lo confirma:

La tecnología influye bastante creo que en toda organización y más aún en un caso como el de nosotros que buscamos ofrecer servicios financieros hacia nuestros clientes y de repente mejorar la experiencia que puede tener el colaborador dentro de la empresa. Es un pilar bastante importante porque en el banco tenemos el camino de empezar a digitalizar todos nuestros procesos y también productos que ofrecemos a los clientes, haciendo que la adquisición de estos productos no sea netamente personal sino también a través de una web como también lo hacen otros bancos (F1: P4).

Particularmente, la necesidad del uso de la tecnología en los bancos ha sido clave durante el periodo de pandemia. Especialmente, los colaboradores destacan que ha sido fundamental para la comunicación:

La tecnología en realidad, hoy en esta época de pandemia, de verdad nos ha ayudado bastante en los temas como dice Dilma, en poder comunicarnos, mantenernos informados, relacionarnos; tiene algunas limitantes, sí, porque perdemos el contacto o la percepción corporal de las personas con las cuales conversamos, así como en esta reunión, los que no estamos conectados tal vez por cámara, no puedes apreciar la característica o la expresión facial de la persona de lo que quiere transmitir, pero igual puedes lograr tu

objetivo de recabar la información y tener una percepción sobre lo que quieres lograr (F1: P5).

La pandemia ha producido que las organizaciones recurran a la utilización de la tecnología para encontrar nuevos métodos de trabajo y canales de comunicación, estos aspectos afectan tanto a los colaboradores como a los clientes:

Sí, efectivamente la tecnología es muy importante y se ha hecho mucho más evidente en la coyuntura en la que estamos viviendo en todo el mundo. Más allá de qué tecnología sea, no podemos perder el foco y decir que la tecnología es solo una habilitadora, no es el fin. Independientemente de la tecnología, la idea es que nos haga más eficientes, más productivos, que de repente se establezcan nuevos canales de comunicación entre compañeros y con los clientes (F1: P3).

Luego de haber explicado diferentes aspectos relacionados a la percepción de los colaboradores sobre la tecnología que el Banco Pichincha les ofrece, se consultó también sobre la influencia que tiene la disposición de tecnología de vanguardia influye en la decisión de continuar laborando con la organización.

Ciertamente, los colaboradores afirmaron que cuentan con bastantes limitaciones tecnológicas y por ello no consideran que la tecnología del banco sea vanguardista; sin embargo, sí consideran que la disposición de la tecnología sí influye en su decisión de permanencia. Esto se puede notar en la siguiente cita:

Obviamente si es un banco tiene que estar a la vanguardia, actualmente las empresas, para mí, deberían pensar en tecnología, o sea, no hay forma que haya un banco que sin tecnología funciones, inclusive se da el caso contrario, que bancos solamente usando tecnología funcionen sin existir físicamente, entonces ahí no más te das cuenta de lo importante que es la tecnología y sí, sí influenciaría en una decisión. Es muy interesante estar en un lugar donde estamos nosotros camino a estar a la par de los bancos que están a la vanguardia (F1: P2).

Entonces, una razón por la cual algunos colaboradores contestaron que la subvariable en cuestión era indiferente y no influye en su decisión de permanencia podría entenderse debido a que el Banco Pichincha aún está en plena transformación hacia una organización más tecnológica y, por ello, no perciben que sea tan influyente como lo pudiera ser otro elemento que ya está establecido en el banco.

En suma, cuantitativamente, se observó que a más del 70% (31 de 43) colaboradores indicó que es una subvariable que sí influye en su permanencia y, cualitativamente, se descubrió

que en el aspecto tecnológico aún falta bastante por mejorar; sin embargo, la disposición de la tecnología en el trabajo sí es un elemento influyente.

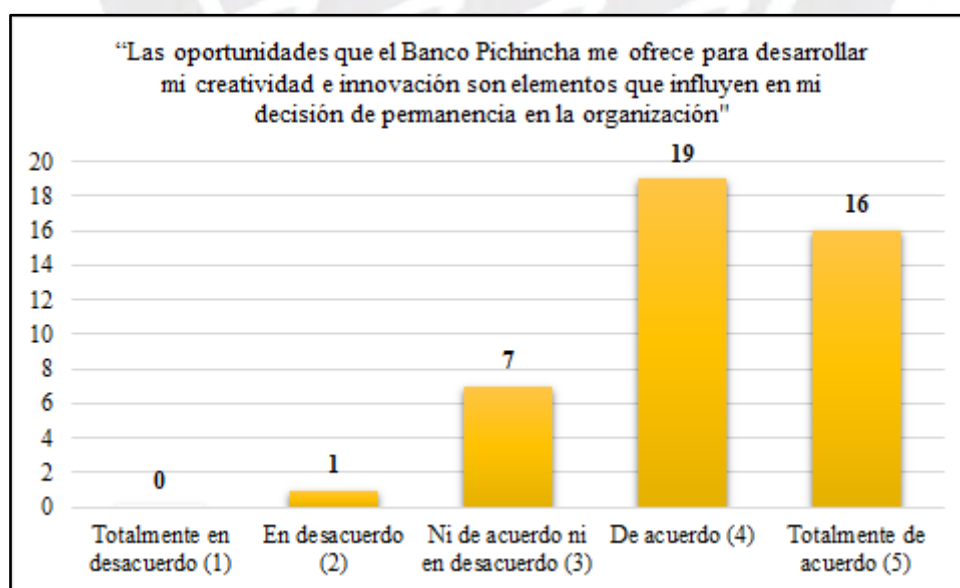
4.2. Variable: Promoción del Entorno de Innovación

La variable “**promoción del entorno de innovación**” se refiere a que la organización promueva espacios para la creatividad e innovación. De hecho, el Banco Pichincha contempla esta variable como parte de su estrategia, pues menciona que uno de los aspectos más importantes que desea destacar es que este talento por su “ADN digital” perciba que puede crear nuevas formas en temas de gestión, de procesos, entre otros y ser parte de la transformación digital de la organización (Pacheco, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

En efecto, en la organización se actualizan los canales alternativos a las agencias tradicionales, y se busca innovar en nuevos tipos de relacionamiento con el cliente. Eso es lo que cautiva a los colaboradores dentro de estas áreas (Pacheco, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

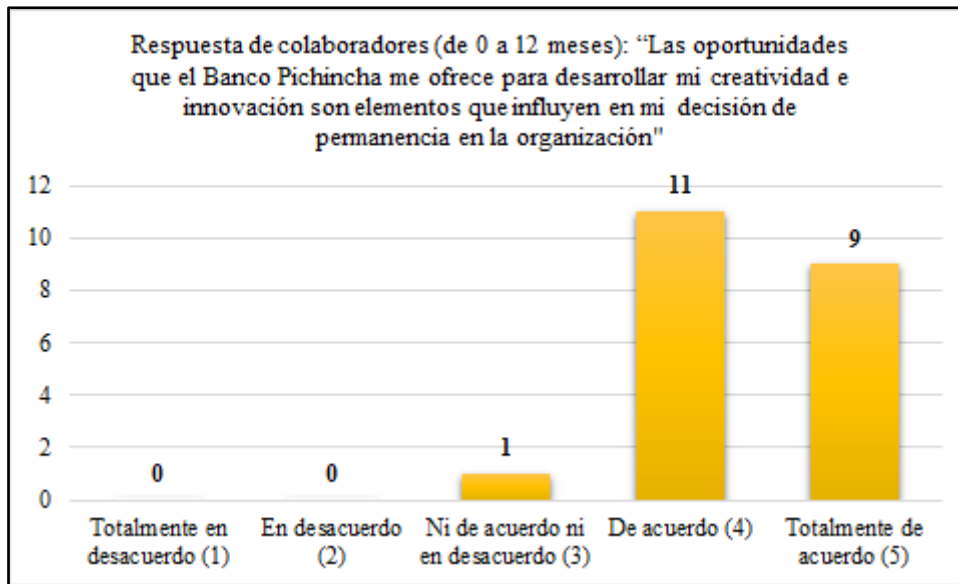
Así, esta variable se adaptó como “**la oportunidad que la empresa ofrece a sus colaboradores para desarrollar su creatividad e innovación**” y se encontró (ver Figura 51) que 35 de las 43 encuestados si consideran que este es un factor por el que se mantienen en la organización. Cabe recalcar que solo 8 indican su indiferencia o desacuerdo con la afirmación. Por lo tanto, aun cuando se contabilizan estos últimos datos, se puede sostener que el espacio para la innovación es percibido como influyente para la permanencia de los colaboradores.

Figura 51: Representación de la subvariable “Espacio para la innovación”



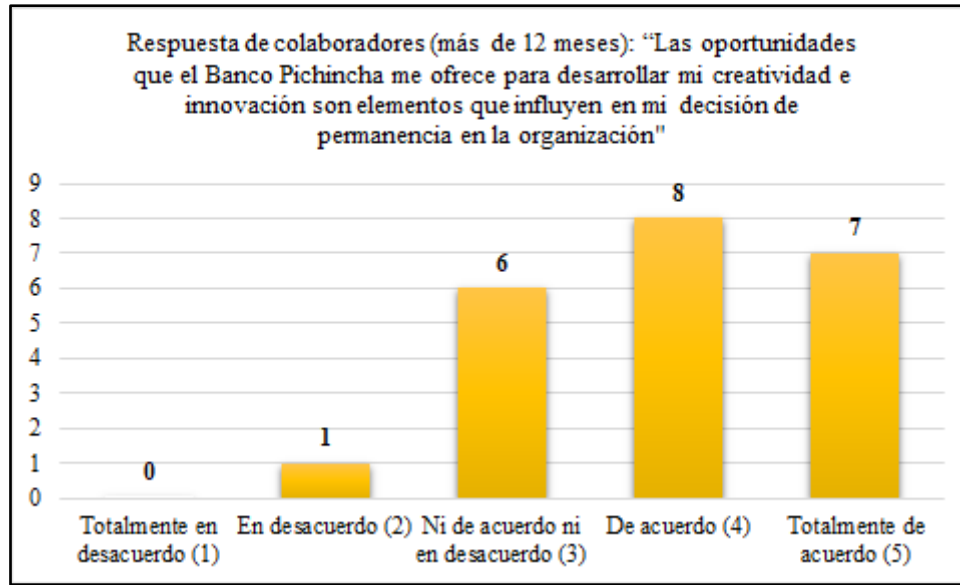
En cuanto al análisis de este factor por el tiempo que llevan laborando en la empresa. Se puede evidenciar que casi todas las personas (20 en total), a excepción de 1, indican su grado de acuerdo con la afirmación. De hecho, en este caso, esta es una tendencia clara, por ello, sí representa un factor influyente en la decisión de continuar trabajando en la organización.

Figura 52: Representación de la subvariable “Espacio para la innovación” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.



Respecto a las personas que ya tienen años de experiencia en la organización (ver Figura 53), se puede resaltar que la persona que se mencionó que estaba en desacuerdo con la afirmación se encuentra en este grupo. De hecho, en este caso sí se observan 6 personas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que el espacio subvariable para la innovación, sea uno de los factores que influye en la decisión de permanencia en la organización.

Figura 53: Representación de la subvariable “Espacio para la innovación” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO.



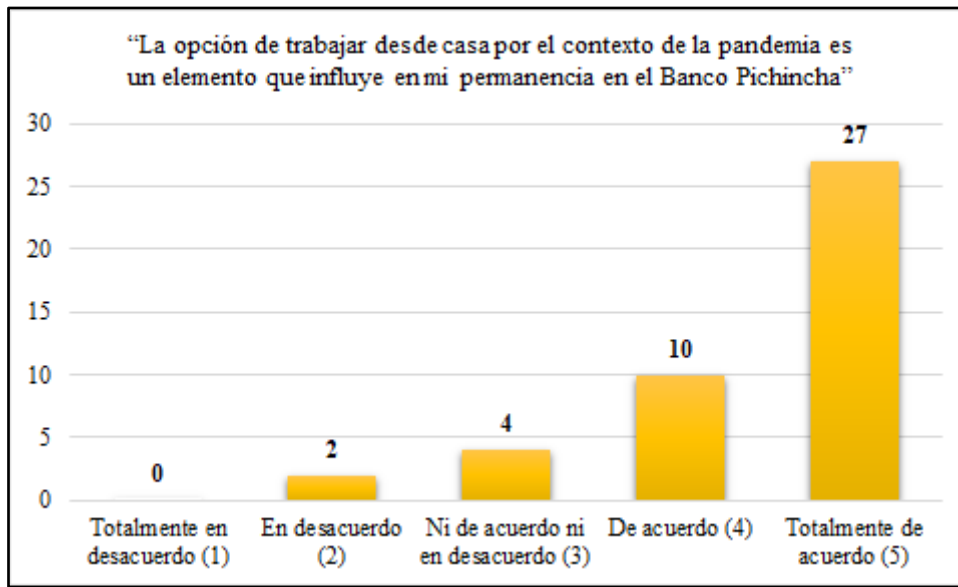
En suma, las oportunidades para desarrollar la creatividad e innovación en el Banco Pichincha sí influyen en la decisión de permanencia de sus colaboradores, aun cuando tiene muy pocas personas que difieren esta afirmación. También se ratifica a nivel teórico, pues, como se mencionó en apartados anteriores, la innovación es un elemento crucial en general y en particular para los profesionales tecnológicos, quienes son los más requeridos en el mercado laboral. Por ello, se mencionó que actualmente era indispensable contar con esta variable dentro de la marca empleadora de cualquier organización.

4.3. Variable: Modalidad de Trabajo Flexible

Finalmente, dentro de la dimensión funcional, se encuentra la variable modalidad de trabajo flexible. Dentro de esta variable se estudia a la subvariable referente al “trabajo remoto”. En ese sentido, es necesario resaltar que Banco Pichincha determinó que todos sus colaboradores laboren desde sus casas por el contexto de pandemia.

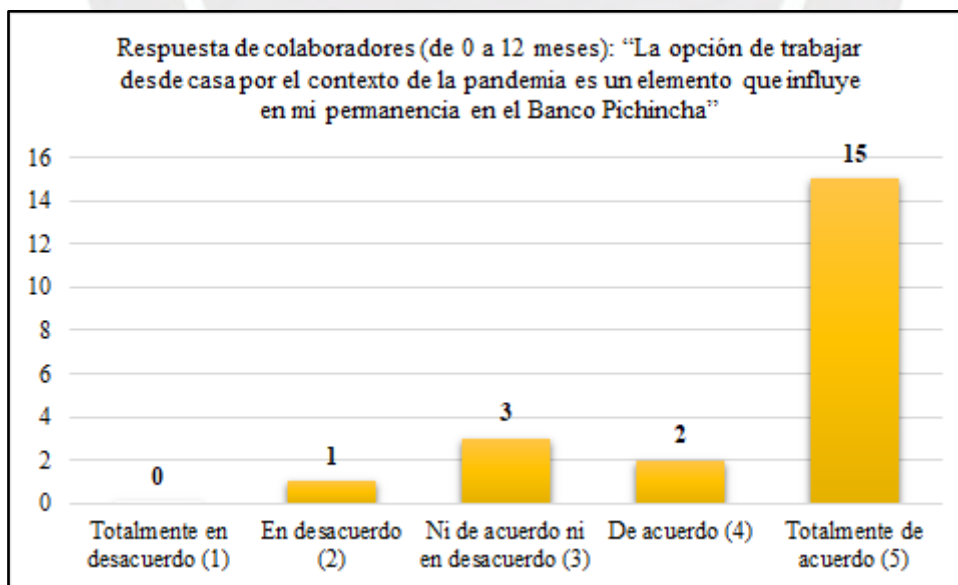
Los resultados (ver figura 54) muestra que 37 de las 43 personas indicaron un alto grado de conformidad en relación a la influencia de la opción a trabajar desde casa por el contexto de pandemia en la decisión de permanencia en la organización. Entonces, se puede afirmar que la mayoría de colaboradores considera que esta subvariable es influyente.

Figura 54: Representación de la subvariable “trabajo remoto”



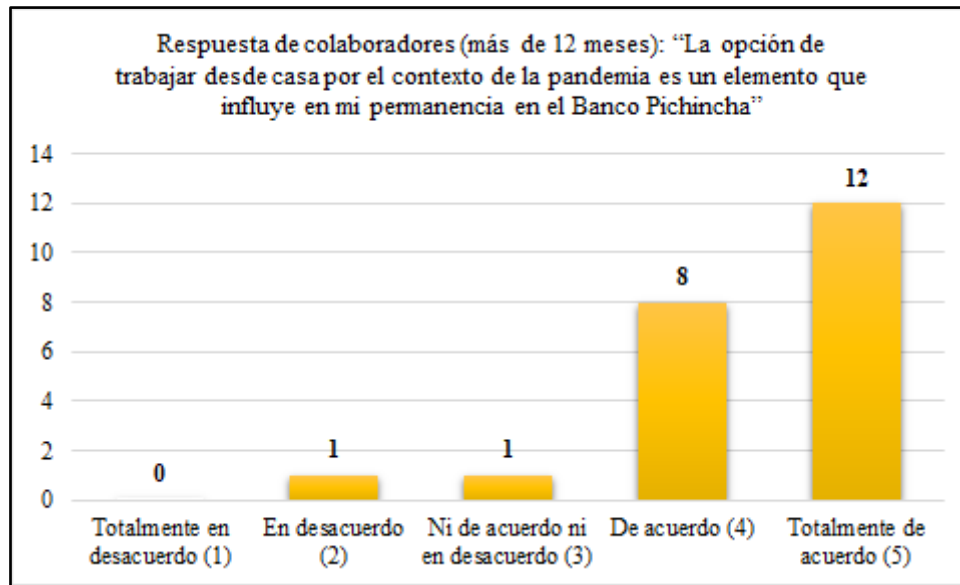
Con respecto a los colaboradores que tienen menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 55), 4 de 21 personas indicaron la subvariable es indiferente o no influye en la decisión de permanencia; en otras palabras, este grupo contiene a la mayoría de personas que estuvieron en desacuerdo con la influencia del trabajo remoto, las cuales eran solo 6 (ver Figura 54).

Figura 55: Representación de la subvariable “trabajo remoto” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Con respecto a los colaboradores que tienen menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 56), se puede comentar que casi todos (20 de 22) mostraron un alto nivel de conformidad en relación a la influencia del trabajo remoto.

Figura 56: Representación de la subvariable “trabajo remoto” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Si bien es cierto que la mayoría están totalmente de acuerdo con esta afirmación; debido a que se asume que el contexto actual es sin precedentes, es necesario ahondar en las percepciones de los colaboradores y así obtener información sobre sus experiencias con el trabajo remoto y su percepción sobre su influencia en su decisión de permanencia en el Banco Pichincha.

Así, los colaboradores comentaron que aún están en un proceso de adaptación a la nueva modalidad de trabajo desde casa (*home office*) o trabajo remoto. Particularmente, en algunos casos se pueden encontrar casos de colaboradores que entraron a trabajar durante el periodo de pandemia, mientras que en otros casos ya habían trabajado presencialmente para el Banco Pichincha. Por ejemplo, a continuación, se comparte uno de los comentarios de un colaborador que se incorporó al banco durante la pandemia:

Yo también ingresé a Pichincha directamente de remoto, pero digamos que sí pude sentir ese choque en empatizar socialmente con el equipo de trabajo. O sea, cuando yo ingresé no sabía si reírme con algunos comentarios o no porque todo el mundo se reía, pero yo no sabía si reírme o no porque no lo entendía o tampoco tenía la confianza, entonces eso me tomó más tiempo de lo que yo pensaba que me iba a tomar y creo que en físico hubiese

sido más fluido. Si se siente ese cambio entre una interacción humana y una interacción física, al menos cuando eres nuevo en un trabajo y entras de frente a remoto (F2: P3).

Además, otra colaboradora que pasó por la misma situación comenta lo siguiente: “Yo he entrado en remoto y el reto es grande porque, como comentan mis compañeras, uno no conoce físicamente a las personas por una cuestión de conexión a internet, no puedes activar tu cámara como ahora nosotras porque si no perdemos la conexión” (F2: 94). Un aspecto nuevo que se señala en esta declaración es que las dificultades que pueden surgir con las conexiones a internet perjudican la interacción con los demás colegas ya que te impide activar tu cámara:

Yo también entré a Pichincha en remoto, ... el hecho de no poder conocer a tu equipo y no saber si reírte o no reírte, qué piensa o no la otra persona o qué decirle o qué le puede molestar o no, porque obviamente cuando los miras, las personas son súper expresivas y lo demuestran, pero aquí no sabes, entonces te cuesta más (F2: P5).

Asimismo, la nueva modalidad de trabajo remoto ha alterado los horarios de trabajo de los colaboradores. De hecho, todos tienen la percepción de que ahora se trabajan más horas y se deben mantener conectados con sus equipos de trabajo por más tiempo:

Yo sí he notado el cambio porque antes iba a las oficinas y luego pasamos a remoto y, de manera personal, siento que trabajo más desde la casa. Antes, en la oficina, terminaba el turno, cerraba mi máquina y me iba y me olvidaba, sin embargo, como ahora trabajo desde la casa, piensan que seguimos chambeando y son las 7 p.m., 8 p.m. y te llaman para hacerte consultas o te agendan reuniones a esas horas, no se respeta el horario laboral (F2: P1).

La jornada laboral parece que se ha extendido desde que se trabaja desde casa en comparación del trabajo presencial ya que se realizan consultas a los colaboradores fuera del horario establecido. Cabe resaltar que no es la primera vez que se trabaja en el Banco Pichincha bajo la modalidad de trabajo remoto. De hecho, una de las colaboradoras comenta lo siguiente: "En realidad, ya lo hacíamos antes de la pandemia, hablamos de dos situaciones totalmente diferentes, esto más que trabajo remoto, estamos obligados a trabajar desde casa con estos desarreglos de horarios" (F1: P7).

Durante la realización del trabajo en casa puede surgir interrupciones de parte de la familia. Además, el trabajo remoto durante la época de pandemia es muy diferente al periodo pre pandemia puesto que ahora el horario de trabajo parece indefinido. Ante esto, los colaboradores se encuentran en situaciones en las cuales deben realizar varias actividades al mismo tiempo:

El tema de los horarios, me ha pasado últimamente que hemos tenido que almorzar en la laptop y creería que en presencial eso era muy raro, entonces hay cositas como toda oportunidad de mejora, pero yo sí consideraría el trabajo remoto que influenciaría en una decisión como la que me estás preguntando [de permanencia]. Que deje de ser piloto luego de la pandemia y que pase a ser algo más formal (F1: P2).

Actualmente, la modalidad de trabajo remoto no está contribuyendo para que los colaboradores puedan trabajar adecuadamente sin afectar sus actividades familiares y personales. Probablemente, esto se explique debido al cambio brusco de modalidad de trabajo a causa de la pandemia para la mayoría de colaboradores. Sin embargo, existen aspectos positivos que ha provocado el trabajo desde casa. Se puede mostrar algunos de estos aspectos: “definitivamente estar en casa nos ayuda en el sentido de no movilizarnos, en el tema económico o la comida, hay muchas bondades de estar en casa [...]” (F2: P4).

Otra colaboradora resalta como uno de los beneficios del trabajo desde casa es el hecho de estar acompañado de tu familia. Al igual que la anterior cita, esta colaboradora señala que bajo la nueva modalidad de trabajo ahorra dinero en transporte y comida. A continuación, se muestra a detalle el comentario de la colaboradora:

Yo soy feliz en el *home office* porque yo soy madre, tengo dos niñas, las cuales he disfrutado todo este tiempo de pandemia de estar con ellas, de pasar mucho tiempo de calidad a su lado, de poder verlas que se alimenten correctamente, corregirlas en algunos hábitos que de repente no tenía tiempo porque estaba fuera de casa. Soy feliz porque no tengo que soportar el tráfico, subirme a una combi apachurrada o a veces corriendo si es que se me pasó el carro, soy feliz porque ya no gasto en comida cuando no alcanzaba a preparar una lonchera, creo que hay muchos puntos por los cuales uno debería ser feliz (F2: P6).

Asimismo, un colaborador afirma que debe regularse el trabajo desde casa: “creo que hay cosas que habría que regular. Es invaluable para mí poder estar cerca de mi esposa, de mi hijo, algunas veces almuerzo con ellos, terminar algunas a las 6:30 p.m. y estar acá en mi casa y ahorrarme las tres horas de tráfico que era normal en un día a día, pero hay muchas cosas que regular [...]” (F1: P2). La nueva modalidad de trabajo debe regularse para que los colaboradores realicen sus labores con mayor comodidad respetando su horario de trabajo, respecto a ello se comenta lo siguiente:

Yo creo que, en concreto con el banco, estamos en un proceso de mejorar en cómo nos adaptamos con esto del teletrabajo, el cómo nos organizamos de cara a que no nos afecte

otros aspectos de nuestras vidas, otras actividades que podríamos tener, sobre todo el tema familiar y que tampoco te afecte a tu salud, todo tiene su momento, todo tiene su espacio y creo que estamos en un proceso de poder mejorar en cómo podríamos hacer eso para que no haya un impacto sobre los colaboradores (F1: P3).

En general, las percepciones de los colaboradores indican que la implementación del trabajo remoto debe mejorar porque puede afectar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores.

Finalmente, en los *focus groups* realizados, se consultó a los colaboradores si el hecho de tener la opción de trabajar desde casa por la pandemia es un elemento que influye en su decisión de permanencia en el Banco Pichincha. En ese sentido, se obtuvieron respuestas variadas. Por un lado, se encuentran opiniones que indican que no influye o es indiferente este aspecto en su permanencia en la organización ya que sostienen que en cualquier organización trabajarían bajo esa misma modalidad (F2: P1). Por otro lado, también, se señaló lo siguiente: "trabajo remoto, creo que sí porque yo no aceptaría trabajar en físico por el tema del virus, o sea, el hecho de que me den esa oportunidad de hacerlo remoto creo que sí influye bastante en que me quede" (F2: P5).

En suma, los resultados de las encuestas indicaron que la mayoría de personas consideran muy importante el trabajo desde casa, por el contexto de la pandemia, en su decisión de permanencia; mientras que en los *focus groups* se pudieron encontrar percepciones diversas. A pesar de que algunos colaboradores piensan que este elemento no influye porque deducen que todas las organizaciones lo brindan, la mayoría percibe que el trabajo remoto le genera beneficios en términos de ahorro de tiempo y dinero. Además, es una muestra de que su empleador se preocupa por su salud y seguridad, lo cual se condice que la marca empleadora del banco que quiere ser percibida como una organización que centra su atención en la seguridad y bienestar de sus colaboradores y también de sus clientes (Pacheco, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). Por ello, es que se concluye que es una subvariable que sí influye en la decisión de permanencia.

Luego de lo expuesto, se puede concluir que, de acuerdo a las percepciones de las áreas de UX y PE&PMO, la **dimensión funcional** influye en la decisión de permanencia de los colaboradores en el Banco Pichincha. En general, tanto las subvariables ligadas al "contenido de trabajo", "promoción de la innovación" y "modalidad de trabajo flexible" fueron valoradas positivamente por lo colaboradores. Además, cabe resaltar que todas las variables han sido consideradas dentro de la estrategia de marca empleadora del banco.

Particularmente, el trabajo retador, la disposición de la tecnología en el trabajo y el trabajo remoto han sido los elementos más resaltantes dentro de esta dimensión puesto que tanto en las encuestas como en los *focus groups* fueron confirmadas como variables más influyentes.

A continuación, en la Tabla 24 se expone el resumen de la dimensión funcional con los hallazgos más relevantes obtenidos.

Tabla 24: Resumen de los hallazgos respecto a la Dimensión Funcional

Dimensión	Variable	Sub variable	Codificación	Fuente	Síntesis	
Dimensión funcional	Contenido de Trabajo	Trabajo retador	DFC P	F2 UX	El hecho de tener un trabajo retador sí motiva a los colaboradores e influye en su permanencia. De hecho, la transformación digital por la que pasa el banco es una oportunidad para aprender aún más Me ocupo de más cosas que otro en mí mismo puesto, pero en otro banco no podría hacer.	
		Diversidad de tareas	DFC D	F1 PE&P MO	HALLAZGO IMPORTANTE: Se valora el hecho de ser un banco pequeño, pues brinda la oportunidad de aprender y tener diversas tareas y retos, los cuales no tendrías en otra empresa. Por tanto, sí se valora que los colaboradores puedan desarrollar sus propias capacidades y también adquirir nuevos conocimientos.	
		Aplicabilidad de capacidades	DFC A	Cuestionarios	Se percibe como una subvariable influyente y más aún cuando se trata de colaboradores que recién ingresaron hasta 1 año. De hecho, va perdiendo interés a medida que se trata de personas con más de 1 año en la empresa.	
		Feedback constante	DFC F	Cuestionario	Sí influye en la permanencia de los colaboradores, aún más en el grupo de personas que tienen hasta 1 año en la empresa. Las personas que están en desacuerdo corresponden al grupo que lleva más de 1 año laborando en la organización.	
		Disposición de tecnología	DFC T		F2 UX	Tecnología limitada: programas que necesitan, pero no tienen licencia, pero se valora que tengan la oportunidad de crear, algo que en otros bancos no podrían.
					F2 UX	No solo se trata de tecnología, sino de un cambio de mindset y es algo que recién se está promoviendo. Por ello sí influye en mi permanencia, porque soy parte de este cambio.
					F2 UX	Laptops que no operan correctamente, programas sin licencia y son los mismos colaboradores quienes se encargan de divulgar las herramientas tecnológicas y no el banco.
					F2 UX	En el caso de UX, por ser un área nueva, aún no se conoce bien el perfil ni las necesidades de estos colaboradores, por eso, no cuentan con la tecnología necesaria y aún es "standard". Por eso no influye en su permanencia, pues sabían que el Banco Pichincha aún no provee de buena tecnología.

Tabla 24: Resumen de los hallazgos respecto a la Dimensión Funcional (Continuación)

Dimensión	Variable	Subvariable	Codificación	Fuente	Síntesis
Dimensión funcional				F1 PE& PMO	En el caso de PE&PMO, consideran que no tienen tecnología de vanguardia disponible pero que están en camino de transformación. Por ello, si les motiva a pertenecer a ese camino.
	Promoción del entorno de innovación	Espacio para la innovación	DE PE	cuestionarios	Tendencia clara: sí influye en la decisión de permanencia, más en el caso de personas que tienen hasta 1 año en la empresa.
	Modalidad de Trabajo Flexible	Trabajo remoto	DF MT	F2 UX	Por ser necesario debido a la pandemia sí influye en mi permanencia. No aceptaría un trabajo que fuera presencial ahora de ninguna manera.
				F2 UX	Yo soy feliz trabajando en <i>home office</i> , influye bastante en mi permanencia, porque no me veo trabajando presencialmente, encuentro muchos beneficios a nivel familiar cuando trabajo en casa que no me gustaría perder.
				F1 PE& PMO	Al trabajo remoto se suma el estrés por la misma pandemia. Por esto, sí influye en mi permanencia en el banco, porque, aunque haya problemas yo valoro el hecho de que nos cuiden.
				F1 PE& PMO	No considero que influya porque actualmente todos estamos en el mismo escenario y me vaya o me quede seguirá siendo lo mismo. De hecho, valoro poder ver a mi familia al menos unos minutos.
F1 PE& PMO				Si el trabajo remoto se extiende al futuro, seguirá influenciando en mi permanencia, porque creo que es un gran beneficio para todos poder trabajar desde casa. Claro está respetando los tiempos.	

5. Análisis de las Variables de Dimensión de Desarrollo Profesional

A continuación, se desarrolla el análisis de las variables de la dimensión de desarrollo profesional de la marca empleadora del Banco Pichincha a partir de los resultados obtenidos mediante las encuestas y los *focus groups*.

5.1. Variable: Formación Profesional

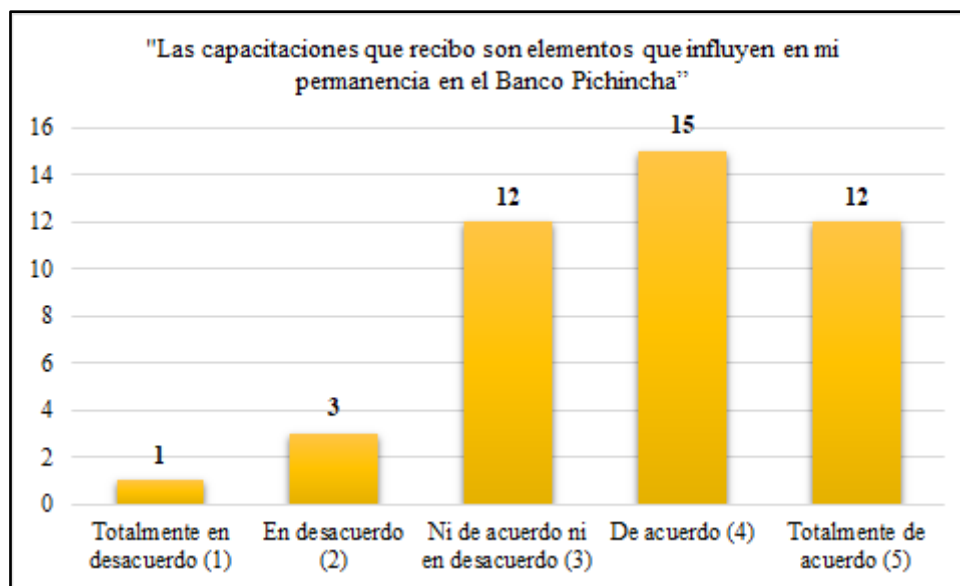
En primer lugar, la formación profesional se compone de la subvariable programa de capacitación y desarrollo y la oportunidad para continuar con los estudios de postgrado.

La primera subvariable “**programas de capacitación y desarrollo**” que la empresa brinda a sus trabajadores es parte de la estrategia de marca empleadora del Banco Pichincha. De

hecho, este banco desea ser percibido como una organización en la cual los colaboradores puedan adquirir conocimiento y habilidades relacionadas al sector financiero mediante programas y cursos especializados (Pacheco, comunicación personal, 26 de febrero, 2021).

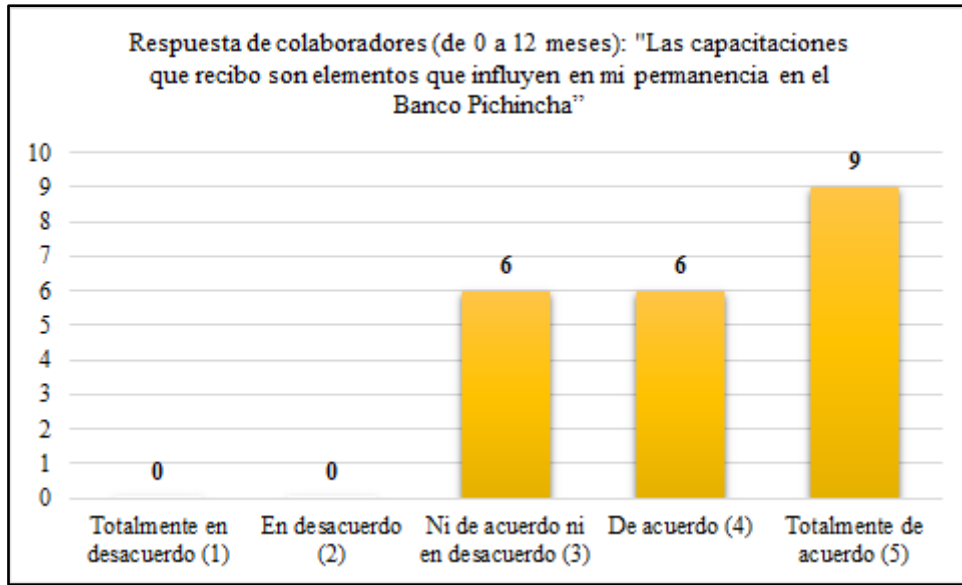
En los resultados que se muestran en la Figura 57, se observa que 27 de 43 colaboradores indicaron un nivel de conformidad alto en relación a la influencia de las capacitaciones en su decisión de permanencia en la organización.

Figura 57: Representación de la subvariable “programas de capacitación y desarrollo”



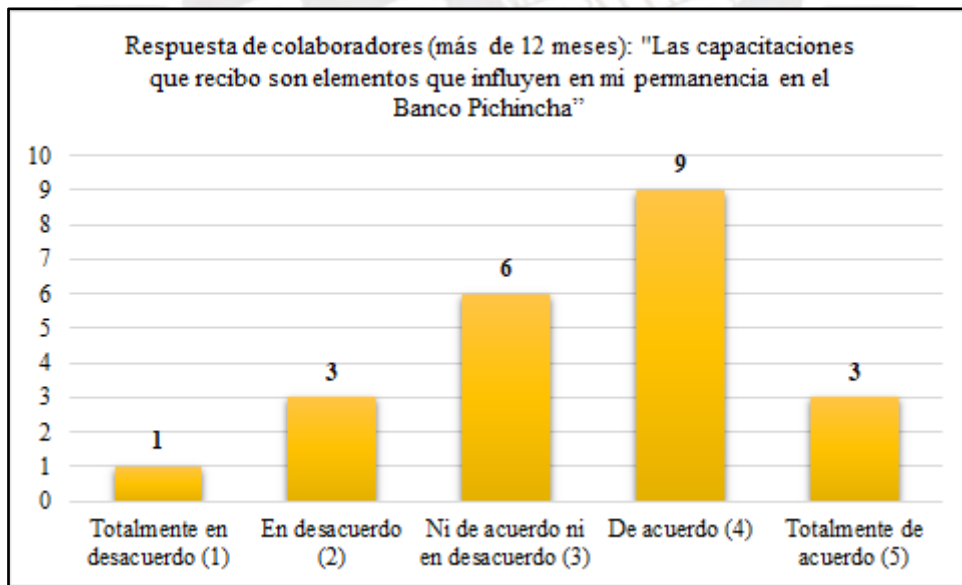
Con respecto a los colaboradores que tienen menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 58), los resultados muestran que la mayor cantidad de personas que sostienen que la subvariable en cuestión sí influye en decisión la permanencia proviene de este grupo. Aunque presenta un nivel similar al de los colaboradores más antiguos en relación a los que tienen una opinión indiferente (6 personas).

Figura 58: Representación de la subvariable “programas de capacitación y desarrollo” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Con respecto a los colaboradores que tienen más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 59), se puede comentar que solo en este grupo hay personas que consideran que la subvariable en cuestión no influye en la decisión de permanencia.

Figura 59: Representación de la subvariable “programas de capacitación y desarrollo” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Ahora bien, a partir de la realización de los *focus groups* se pudieron recoger algunas percepciones en relación a las capacitaciones que brinda el Banco Pichincha. Con respecto a las capacitaciones del banco, los colaboradores sostienen que sí las reciben, pero de una manera

general. En relación a ello, se comenta lo siguiente: “Las capacitaciones que hemos tenido sobre temas relacionados a nuestro trabajo de tecnología, también comparto que son generales [...]” (F1: P7). En varios casos, los colaboradores participan de las capacitaciones solo por compromiso o para no ser amonestados:

A veces hay capacitaciones, pero son más relacionados a cursos regulatorios o cursos que el negocio como norma tiene que dar al colaborador y para muchos, me incluyo, a veces solo es por cumplir en ir nada más para poder tener el *check* de asistió ... y no recibir amonestación alguna, pero a veces sería bueno que al área de desarrollo de soluciones ... y capacitarnos en certificaciones o cursos netamente de la rama en la cual están trabajando día a día para que uno pueda ganar más conocimiento ... y con los aprendido puedan aplicarlo ... de cara a brindar un beneficio a la organización (F1: P4).

Uno de los colaboradores realizó un comentario sobre los cursos que deben llevar las personas que trabajan en el banco: “Por la cantidad de años que tengo en el banco, sé que tenemos que llevar alrededor de 8 cursos obligatorios al ser colaboradores de entidades financieras. También tenemos bastantes cursos que son genéricos [...] y concuerdo [...] en que debería ser más especializado de acuerdo a la posición en la que estamos o las actividades que realizamos” (F1: P6).

Algunos de los comentarios negativos de los colaboradores en relación a las capacitaciones es que deberían ser más especializadas según los puestos de cada trabajador a fin de que lo aprendido pueda aplicarse en beneficio de la organización. Otros comentarios están relacionados al horario de las capacitaciones, los cuales se realizan fuera del horario de trabajo (F1: P6). En ese sentido, esto genera un malestar entre los colaboradores puesto que les quita el tiempo para llevar otro tipo de actividades que no guardan relación con su trabajo.

De acuerdo a una colaboradora, las capacitaciones están enfocadas en aspectos generales sobre tecnología a fin de que todos manejen un mismo “lenguaje”. A continuación, se presenta una cita al respecto:

Las capacitaciones que brinda el banco hoy están enfocadas en estandarizar los conceptos que tenemos dentro de las áreas de tecnología. A veces lo podemos tomar como “por qué me informas eso si ya lo sé” o “por qué le informas a tal persona este concepto de alguna plataforma tal si no lo va a entender muy técnicamente”, la idea o el foco es que una transformación cultural y tecnológica todos hablemos el mismo idioma y como lo entiendas (F1: P5).

Es importante mencionar que el Banco Pichincha cuenta con un plan de capacitación, aunque los colaboradores perciben que no necesariamente están enfocados en grupos específicos que puedan beneficiarse

Hoy hay un plan de capacitación que se está llevando a cabo. Lo que tal vez creo que está faltando es enfocar bien a qué grupo o a que equipo ..., pero sí hay capacitaciones ... Algunas se tienen que potenciar más en herramientas colaborativas, hay herramientas que hoy permiten hacer de esto un mejor trabajo ... lo digo porque he participado en un par de capacitaciones, pero veo que algunos que asisten que no necesariamente aplica para ellos, sino que lo toman más como “okey, estuve y me dan mi certificado”, pero yo creo que la organización debería enfocarse, decir a quién puedo capacitar y en qué debo capacitar para que beneficie tanto a él como a la organización y se haga un retroalimentación y un ganar (F1: P1).

Se entiende que los colaboradores perciben que el Banco Pichincha no se preocupa por la implementación de una capacitación que realmente genera resultados positivos para sus colaboradores. Por ello, el otro camino para que los colaboradores se capaciten es que ellos mismos inviertan en su desarrollo profesional:

Las capacitaciones que ahorita brinda el banco, para mí, en efecto sí han sido con ese objetivo de culturizar, pero a lo personal, si yo quiero especializarme o quiero buscar una capacitación especializada ... que busque el banco para mi desarrollo personal, ahorita no lo veo. No es un plus que el banco me dé o garantice dar porque simplemente no demuestra y a veces el dolor, creo que a varios les ha pasado, que hay bastantes capacitaciones de especialización hacia áreas de producto o áreas comerciales y para las otras áreas que somos unas áreas especializadas como de tecnología o seguridad, no hay esa capacitación que nos pueda dar a nosotros ese plus y decir “oye, sí se preocupan por mí (F1: P5).

Existen colaboradores que son conscientes de que su capacitación debe ser financiada por ellos mismos y no esperar que sea el empleador quien contribuya en su desarrollo profesional:

Primero, la capacitación no te la va a dar siempre el empleador, o sea, tú también tienes que invertir en ti como profesional y la verdad es que en las que yo más he encontrado ese potencial ha salido de mi bolsillo, quizás porque son esas específicas que no me llegan de la organización y si yo me quedo a esperar que la organización las busque por mí, me muero en el intento porque yo misma me ahogo, no encuentro esa respuesta que quiero que me ayuden a ver la luz (F1: P7).

Por otro lado, el último aspecto que se le consultó a los colaboradores es con respecto a si las capacitaciones que reciben del Banco Pichincha influyen en su decisión de permanencia en la organización. En ese sentido, según la información cualitativa recolectada, las respuestas indican que realmente sí influye, a diferencia de los resultados cuantitativos en el cual hay una cantidad de colaboradores que indican lo contrario:

Tenemos que a veces ir y gastar de nuestro propio bolsillo si queremos lograr ese plus y sí, eso en realidad aunque uno lo vea directamente, influye bastante en la permanencia de una persona dentro de una institución porque si tú no ves que apuestan por ti e invierten en la persona que son los recursos en sí de la empresa, entonces yo voy a buscar la manera de migrar a una empresa donde me paguen más para yo poder pagar esos cursos que yo siento que me van a servir a mí para desarrollarme (F1: P5).

Esta última cita sostiene que las capacitaciones que se le brindan a los colaboradores influyen en la decisión de permanencia porque indica que el empleador se preocupa por su desarrollo profesional, lo cual puede repercutir en un mejor desempeño. Asimismo, otra razón por la cual las capacitaciones influyen en la decisión de permanencia lo explica la siguiente cita:

Es un factor bien importante cuando alguien decide quedarse en una organización porque ... puede crecer profesionalmente en puestos o aprender nuevas cosas, ... y aparte, en caso ... tengas que salir de la organización ya tienes un conocimiento nuevo que te puede servir para conseguir una nueva oportunidad en otro lado (F1: P4).

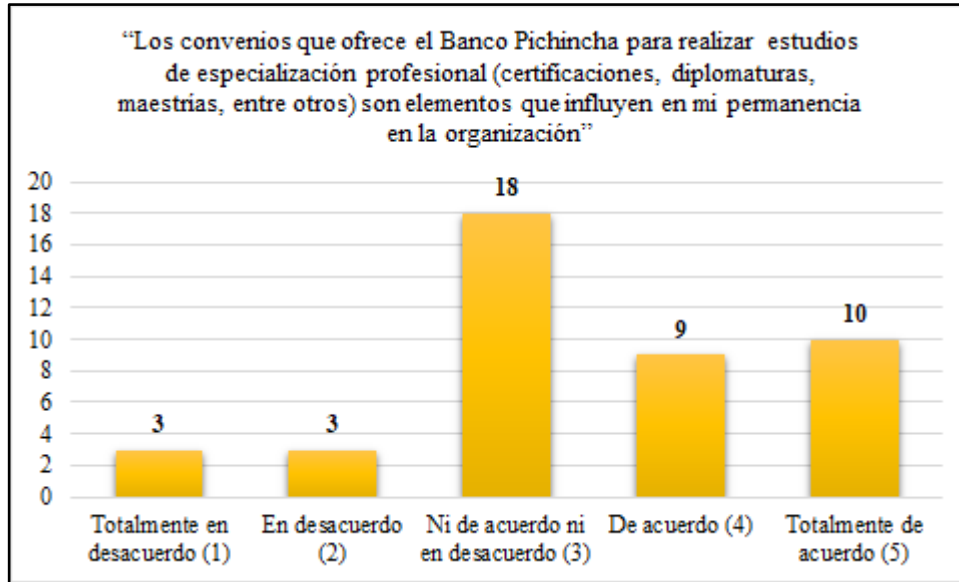
La valoración positiva de las capacitaciones en la decisión de permanencia de los colaboradores radica en su relación con el crecimiento profesional dentro de la organización, ya que si adquieres mayor conocimiento entonces podrías asumir nuevos retos en puestos de otros niveles. Entonces, si bien es cierto los resultados cuantitativos no fueron tan contundentes porque había varias personas señalaron que las capacitaciones no son tan influyentes, cualitativamente se ha podido confirmar que en general sí influye la decisión de permanencia de los colaboradores en el Banco Pichincha.

Con respecto a la segunda subvariable de la “**formación profesional**” corresponde a la oportunidad de realizar cursos de posgrado, los cuales pueden ser especializaciones, diplomados o maestrías mediante la adquisición de un convenio por parte de la empresa para así, brindar facilidades a sus trabajadores.

Según los resultados obtenidos (ver Figura 60), 24 de 43 colaboradores señalaron que el elemento es indiferente y no influye en su decisión de permanencia en la organización. De estas personas, se observan a 18 que indican no estar “ni de acuerdo ni desacuerdo” con la afirmación

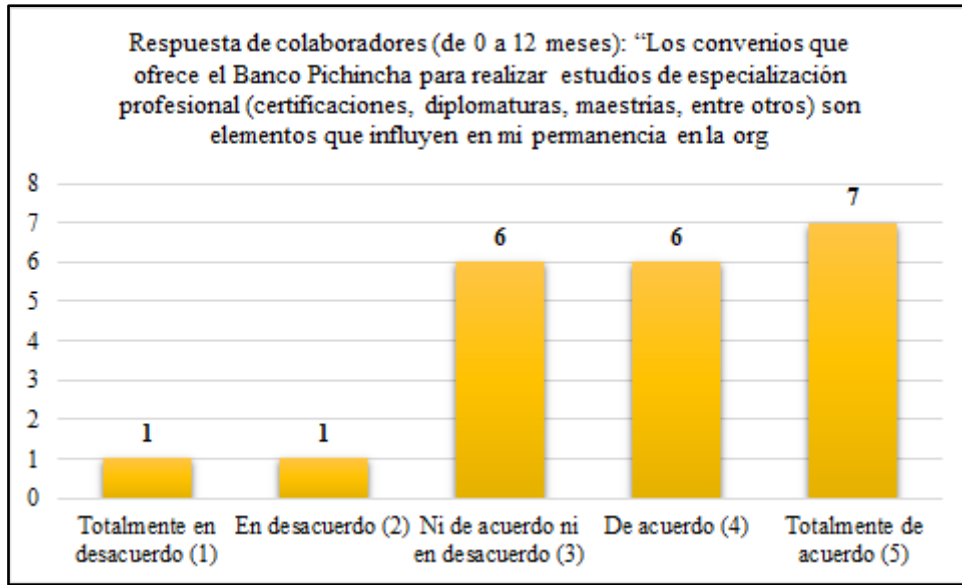
y, de hecho, es uno de los factores con más cantidad de grado de indiferencia en general. Por ello, se puede sostener que la oportunidad para realizar estudios de postgrado no influye en la permanencia de los colaboradores en la organización.

Figura 60: Representación de la subvariable “oportunidad para realizar estudios de postgrado”



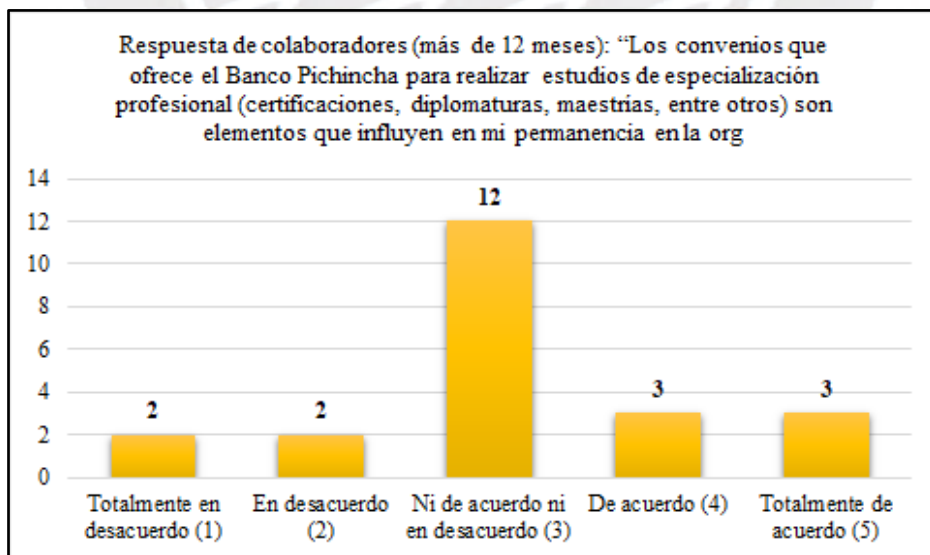
Con respecto a los colaboradores que tienen menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 61), los resultados indican que 13 personas de las 19 que señalaron que esta subvariable influye en la permanencia en la organización pertenecen a este grupo de colaboradores.

Figura 61: Representación de la subvariable “oportunidad para realizar estudios de postgrado” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&MO



Con respecto a los colaboradores que tienen menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 62), los resultados indican que de las 18 personas que considera que este factor es indiferente, la mayoría pertenece a este grupo (12). En ese sentido, para estos colaboradores en general este elemento no resulta influyente ya que solo 6 de 22 los que indicaron un nivel de conformidad alto.

Figura 62: Representación de la subvariable “oportunidad para realizar estudios de postgrado” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&MO



En la realización de los *focus groups*, surgió un comentario sobre las oportunidades que te brinda el Banco Pichincha para realizar especializaciones y decía lo siguiente: “[...] una beca

de alguna maestría, una oportunidad de participar en un programa de especialización de proyectos o de transformación digital, no tenemos esas oportunidades" (F1: P5). Básicamente, se afirma que el Banco Pichincha no le brinda ese tipo de oportunidades a sus trabajadores. Por ello, es probable que existan bastantes personas que respondieron en las encuestas que era un elemento indiferente y no influía en su decisión de permanencia en la organización ya que no es algo que esperen recibir.

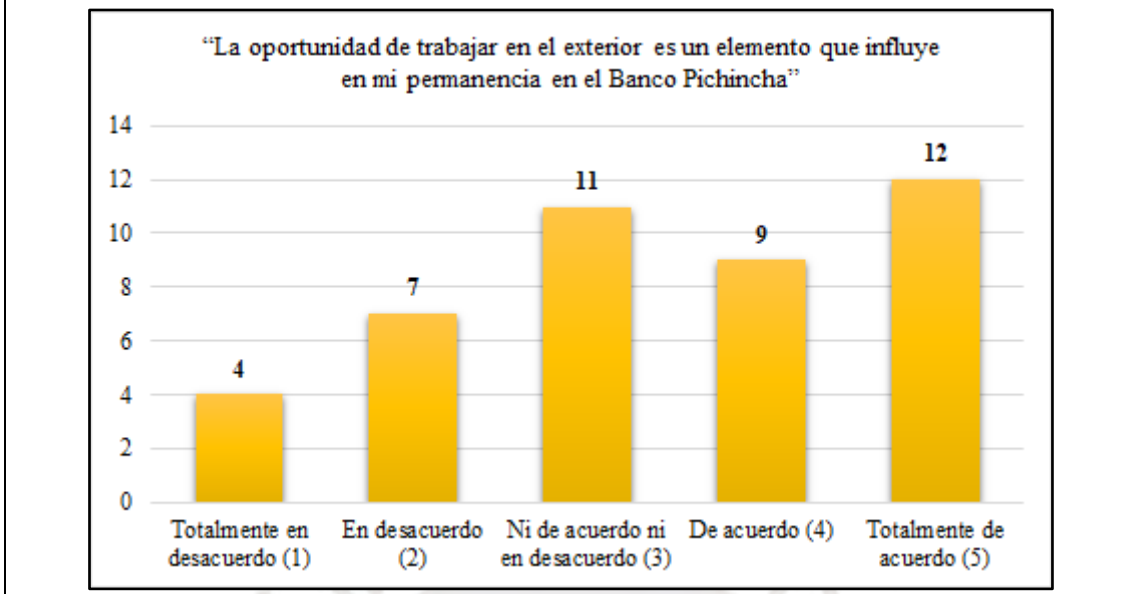
5.2. Variable: Crecimiento Profesional

Por otro lado, la variable crecimiento profesional se compone de la rotación al extranjero y la promoción basada en el desempeño.

En cuanto a la primera subvariable, **“rotación al extranjero”**, debido a que el banco posee sedes en otros países, el colaborador tiene la oportunidad de viajar y acceder a un puesto de trabajo en el extranjero.

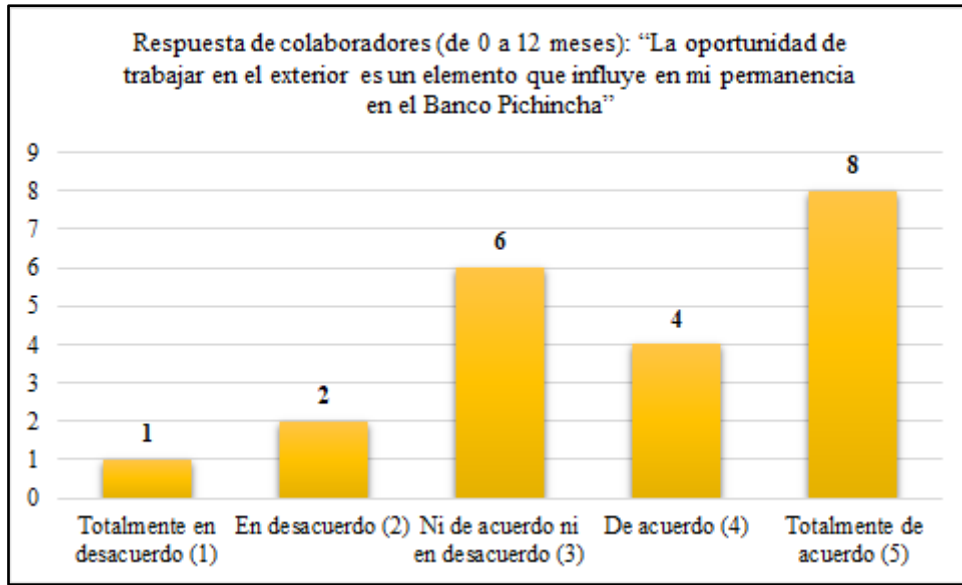
En el cuestionario, se plantea como “oportunidad de trabajar en el exterior” y se obtienen resultados; en este caso, esta es una de las variables que más expone respuestas diversas (ver Figura 63), pues se tiene que 21 de 43 personas consideran que sí influye, pero 11 personas que no están de acuerdo y 11 indican su indiferencia. Por lo tanto, en general, se puede sostener que no es una variable con tendencia clara y más bien es “diversa”. Además, es preciso mencionar que las personas encargadas de la marca empleadora del Banco Pichincha sí mencionan que se tiene conocimiento que no muchos conocen de este beneficio, pues no ocurre a menudo. En ese sentido, queda validado el porqué de la cantidad de personas que no están de acuerdo con que sea un elemento de la marca empleadora que influya en la decisión de permanencia.

Figura 63: Representación de subvariable “rotación al extranjero”



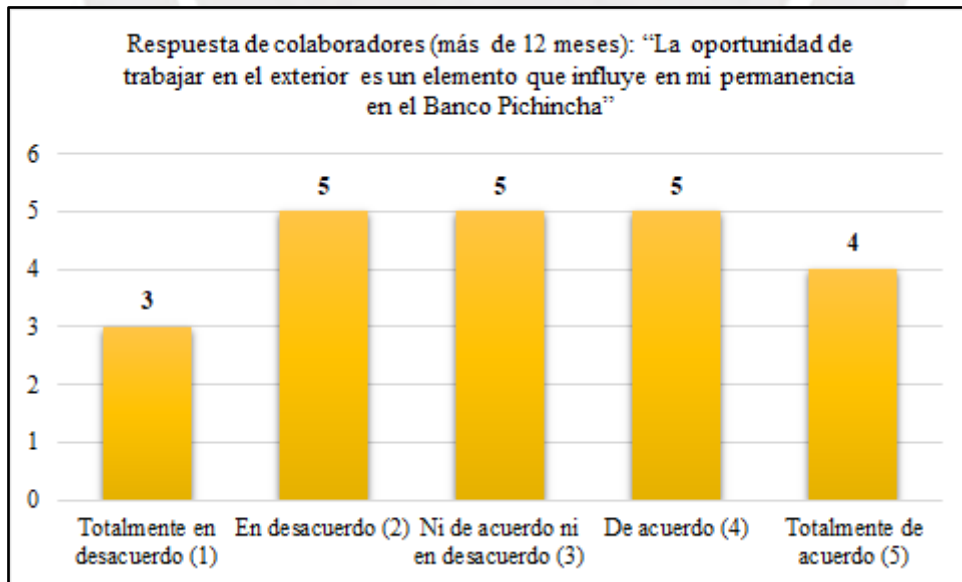
En relación a los colaboradores que cuentan con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 64), se puede comentar que este grupo valora un poco más (12 de 21) la influencia de la oportunidad de trabajar en el extranjero que los colaboradores más antiguos (9 de 22). Esto se puede entender debido a que los colaboradores más antiguos observan que muy pocas personas logran trabajar en alguna sede de la empresa fuera del país. En ese sentido, es importante recalcar que uno de los aspectos que se desea recalcar de la marca empleadora del Banco Pichincha es que pertenece a un grupo económico con presencia internacional en países como Ecuador, Colombia, Panamá y España. Sin embargo, la encargada de la estrategia de la marca empleadora del Banco Pichincha, reconoció que es un aspecto que no se ha explotado mucho y, por ello, muchos colaboradores no saben que su organización tiene sedes en otros países (Pacheco, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

Figura 64: Representación de subvariable “rotación al extranjero” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Con respecto a los trabajadores que tienen más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO (ver Figura 65), se puede observar que 13 de 22 colaboradores indicaron que el elemento en cuestión no influye o es indiferente en su decisión de permanencia en la organización. En general, cuantitativamente, se deduce que este factor no es tan influyente.

Figura 65: Representación de subvariable “rotación al extranjero” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



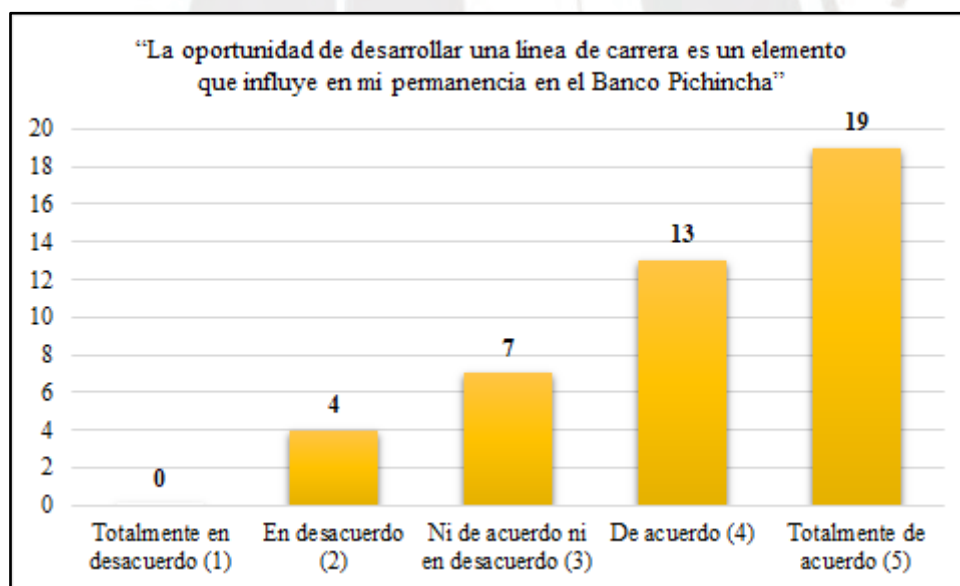
La última subvariable es “**la promoción basada en el desempeño**”; en otras palabras, que se le permita ascender y permanecer en la compañía como reconocimiento del mérito del

desempeño del colaborador. Precisamente, para efectos de mayor entendimiento en el cuestionario se propuso el elemento como “la oportunidad de desarrollar una línea de carrera”.

Este elemento está incluido en la estrategia de la marca empleadora, pues el Banco Pichincha tiene como uno de sus objetivos principales el que “los colaboradores sigan encontrando un lugar donde puedan crecer no solo verticalmente sino también horizontalmente para que puedan adquirir mayores habilidades, conocimientos o “*expertise*” en el sistema financiero” (Pacheco, comunicación personal, 26 de febrero, 2021) Asimismo, se mencionó que el Banco Pichincha tiene un potencial enorme para crecer y esto lo logrará con el crecimiento profesional de las personas también, de hecho, se considera que eso es lo entusiasmo a un perfil tecnológico.

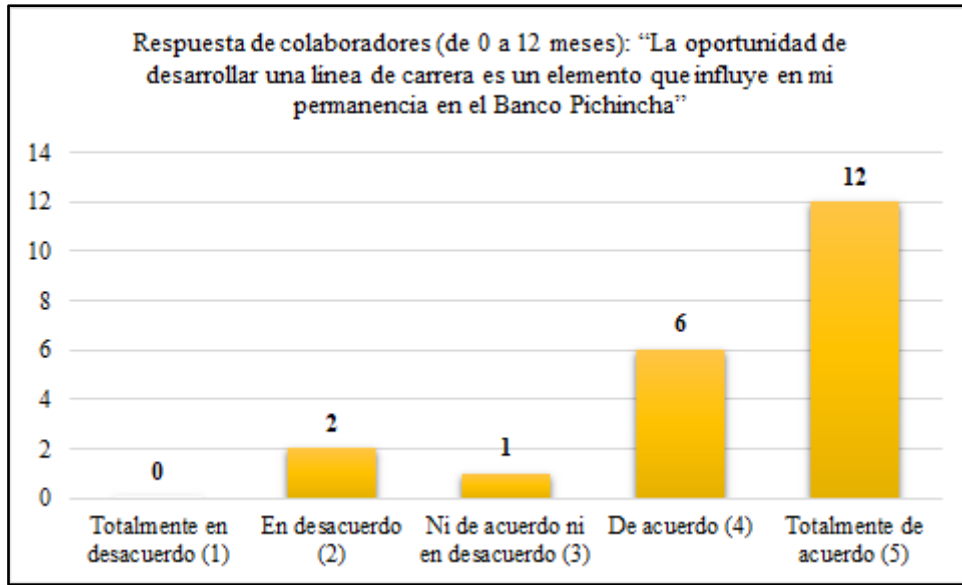
En la Figura 66, se evidencia que 32 personas del total de 43 encuestados indican su grado de “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con la afirmación. Por lo tanto, se puede sostener que para la mayoría el desarrollar una línea de carrera sí cumple un rol importante en la decisión de quedarse en el Banco Pichincha. Sin embargo, es preciso mencionar a las 11 personas que están en desacuerdo o son indiferentes ante la promoción basada en el desempeño.

Figura 66: Representación de la subvariable “Promoción basada en el desempeño”



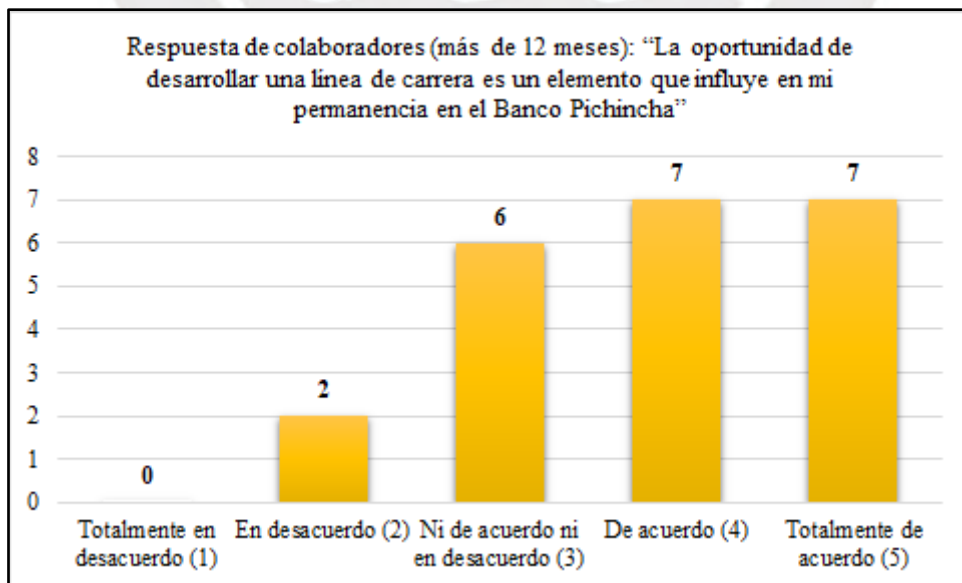
Entonces, para obtener hallazgos aún más específicos, se analiza la subvariable de promoción basado en el desempeño de acuerdo al tiempo que llevan laborando en la organización. En cuanto a los que tienen hasta un año en la empresa, se puede observar si se considera al elemento como influyente en la permanencia de los colaboradores en la organización porque 18 de 21 personas están de acuerdo con la afirmación y, además, tan solo 3 no están de acuerdo con esa afirmación.

Figura 67: Representación de la subvariable “Promoción basado en el desempeño del empleado” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



En cuanto a los que laboran ya más de 1 año en el Banco Pichincha, se resalta la cantidad de colaboradores que indican su grado de desacuerdo o su desinterés, pues en este grupo sí se tiene a 8 personas que no consideran que esta sea un aspecto que influye en su permanencia en la organización. Entonces, esto responde a lo que se mencionó en el primer gráfico, pues las personas que figuraban como “en desacuerdo” pertenecen a este grupo de colaboradores que llevan más de 1 año en la empresa.

Figura 68: Representación de la subvariable “Promoción basado en el desempeño” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Por ello, se puede sostener que, de acuerdo al análisis cuantitativo, esta es una subvariable que responde al objetivo de la empresa, pues el Banco Pichincha incluye este elemento en su estrategia de marca empleadora y sus colaboradores indican que sí perciben a la promoción basado en el desempeño como un factor que influye en su permanencia.

Sin embargo, esto no es lo que se encuentra en el análisis cualitativo; es decir, se contradice. En ese sentido, se debe profundizar en los hallazgos de los *focus groups*. En principio, se considera como parte de las preguntas porque es parte de la estrategia de marca empleadora del banco y a nivel teórico se menciona como uno de los aspectos que más valoran los trabajadores. De este modo, se consultó acerca de la oportunidad de desarrollar una línea de carrera dentro del Banco Pichincha y todos los entrevistados que pertenecían al área UX coincidieron que ese elemento no existía; en el caso del área de PE&PMO sí lo tenían, pero también mencionaron algunas inquietudes como la desactualización de este elemento para su área. En ese sentido, es contradictorio con lo que su marca empleadora comunica y, de hecho, con lo que se consideró al postular a la empresa, pues se menciona claramente que el reto en el frente tecnológico es que los equipos sigan encontrando a Pichincha como un lugar donde puedan crecer profesionalmente y acceder a nuevos retos con nuevos cargos (Pacheco, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020).

En primer lugar, el equipo de UX concertó que la línea de carrera en el banco no existe y no se les ha comunicado acerca de ello. Los entrevistados reconocen que el área es nueva para el Banco Pichincha, por ende, no se sabe concretamente los roles de un “UX designer” ni los niveles de los mismos. “Con las personas que yo me he relacionado no me han explicado que haya una línea de carrera claramente dada, [...] incluso en sí mismo de lo que hace el UX, no había una claridad hasta que entró la jefa. Entonces yo creo que por esa parte falta un montón.” (F2: P2). “Siento que no está establecida una línea de carrera” (F2: P5). De hecho, muchos asumen roles porque conocen de manera general cómo son denominados los niveles de un UX; sin embargo, no está establecido en el banco: “Yo sé que de junior puedes pasar a *senior*, luego a *semisenior*, luego a *lead*, etc., pero en el banco no” (F2: P5).

Precisamente, esto coincide con lo que los encargados de la marca empleadora del Banco Pichincha asumen, pues aducen que para la organización estos perfiles también son nuevos y, de hecho, el equipo de Recursos Humanos está desarrollando acciones para satisfacer sus necesidades teniendo en cuenta también la complejidad de ser una entidad financiera. (Pacheco, comunicación personal, 26 de febrero, 2021). Por esto, se puede inferir que los colaboradores perciben que hay un vacío en cuanto a las definiciones de los cargos y a la línea de carrera que cada uno pueda alcanzar, y esto es reconocido por la empresa.

Además, el equipo siente que están en desventaja, pues, a comparación con otras áreas, los encargados no han construido la línea de carrera para UX. Así lo comentó una entrevistada, quien, al consultarlo directamente con el área de Recursos Humanos, se le informó que aún no estaba definida ni construida la línea de carrera: “Yo pregunté a Recursos Humanos hace bastante tiempo y no lo han estandarizado todavía hasta el día de hoy [...] tengo entendido que para otras áreas sí hay, por eso siento una desventaja respecto a eso.” (F2: P6)

Sin embargo, hay quienes están en el nivel más bajo y ellos sí tienen la expectativa de escalar posiciones que les permitan desarrollarse en el banco. De todos modos, siguen acotando que no se le comunica al respecto.

Yo ingresé al banco como *UX designer junior*, yo sí espero crecer como *UX designer* en un determinado tiempo, pero sí entiendo que las demás que ya están como *UX designer* en el banco y aspiran a crecer a más y eso, como ya lo comentan, no tenemos o no está especificado o se ha manifestado en alguna reunión o algún documento o algo que nos avale que podemos crecer (F2: P3).

Por otro lado, algunos entrevistados también mencionaron la oportunidad de rotar a otro departamento en caso ya no haya modo de seguir una línea de carrera vertical dentro de su área como lo menciona una entrevistada: “[...]pero lo que sí tengo entendido es que sí puedes hacer arco de carrera en el banco, es decir, que te puedes pasar a otra área si es que se abre alguna convocatoria y calzas con el perfil” (F2:P1). Ciertamente, este crecimiento horizontal sí está contemplado en la marca empleadora del Banco Pichincha, pues se indica que no solo se permite escalar posiciones verticalmente sino también conocer de otras áreas.

A pesar de estas formas de crecer profesionalmente en el banco, hay personas que prefieren salir de la organización para encontrar otras opciones en donde sí encuentren este elemento a su favor. Este es el caso de una de las entrevistadas, quien lleva diez meses laborando en el banco y menciona que no tener oportunidad de crecimiento profesional es la razón de su salida del Banco Pichincha. “No hay una línea de carrera y es por ese motivo que también estoy saliendo” (F2: P1). Por esto, se puede inferir que lo que la empresa indica como objetivo principal, en realidad no está siendo percibido por los colaboradores y, más bien, están decidiendo retirarse de la empresa.

Al preguntar sobre la influencia directa que tendría la línea de carrera con la permanencia de los entrevistados en el Banco Pichincha, se encontraron respuestas confirmando dicho aspecto, pero se hallaron aún más personas que mencionan que no influye en su permanencia.

En cuanto a las personas que indican que sí influye en su permanencia, se encuentra, en especial, a las personas que tienen cargos más bajos, pues en tanto adquieran mayor conocimiento,

estas personas podrán escalar posiciones con más peso, pues como se comenta “la línea de carrera sí me influencia [...] porque yo entré como *junior*, yo sí espero crecer y aprender en el banco y esa es mi meta” (F2:P3). También, solo algunos que tienen cargos más altos y de hecho más años en la organización mencionan lo siguiente: "Yo considero que otro factor a evaluar para mi permanencia es la línea de carrera" (F1:P5).

No obstante, hay más personas que aseguran que la línea de carrera no influye en la decisión de permanencia porque, de hecho, hay personas que consideran en retirarse de la organización o ya presentaron su retiro: “No hay una línea de carrera, por eso me retiro por el desconcierto de mi futuro” (F2:P2). Además, por el mismo hecho de que el crecimiento por desempeño no se percibe como establecido en la organización, muchos comentan que “no influye porque todavía no está establecido” (F2: P1). Asimismo, otras personas aducen que no influye porque el futuro es incierto: “qué va a ser de mí en uno o dos años, así que quizá sí va a ser importante al momento de quedarme, pero actualmente no es la razón por la que me quede en el banco" (F2: P5). Otra percepción es que la empresa debe construir una línea de carrera que haga que se queden y, de hecho, se menciona que es necesario que “se brinde la oportunidad de seguir construyendo y acompañando a la organización” (F1:P7).

Asimismo, es preciso mencionar que los colaboradores perciben una relación entre la subvariable “capacitaciones” con la que se está tratando “línea de carrera”, pues aducen que estas deben complementarse: “Yo considero como un factor [...] la línea de carrera que uno puede desarrollar en el banco. Las capacitaciones, creería yo, que tienen que ir de la mano con eso" (F1:P2). De hecho, indican que estos puntos son importantes para el crecimiento no solo individual, sino también para la organización. "Entonces la línea de carrera viene muy amarrada más allá del título, en mi opinión, a esta oportunidad de seguir en la construcción de la organización"(F1: P7).

En suma, sin duda, se resalta la importancia que perciben los miembros de las dos áreas con respecto a este elemento y que además no se toma en consideración al decidir continuar en la organización debido a esta falta de construcción de la línea de carrera. Muchos de ellos, mencionan que no se comunica o que simplemente saben que no existe, por lo cual, se infiere que esto desmotiva a los colaboradores a seguir contribuyendo con su trabajo en la organización. Es así como tanto los UX quienes, de hecho, muestran mayor preocupación por esta variable y los miembros del equipo de PE&PMO tampoco perciben su influencia con su decisión de permanencia en la organización.

Esto, evidentemente se contradice a los resultados del cuestionario, se cree que es debido a que los *focus groups* permiten indagar más a fondo las percepciones y, en medio de la conversación, pueden salir elementos que antes en el cuestionario no consideraron pero que sí es

importante para definir si esta sería una subvariable que influencia en la decisión de continuar en la organización. Más aún si esta es parte de su marca empleadora y que, además, en la teoría, este elemento también es importante. Por esto, se concluye que es un elemento controversial que indica que los colaboradores no están satisfechos con la línea de carrera actual del Banco Pichincha y que por ello no podría incluirse en las razones por las que se estén quedando.

En general, la **dimensión de desarrollo profesional** se puede calificar, según la percepción de las áreas UX y PE&PMO, como una dimensión no influyente en la permanencia de los colaboradores en la empresa. Puesto que, existen todavía oportunidades de mejora. Sin embargo, sí es necesario resaltar que, en cuanto a los programas de capacitación, por más que existan comentarios negativos, este elemento sí influye y, de hecho, se reafirma en los *focus group*.

Los programas de capacitación y la promoción basada en el desempeño son variables directamente relacionadas en la marca empleadora del Banco Pichincha, con lo cual indica que debería verse reflejado en las percepciones de los colaboradores; sin embargo, solo en la primera subvariable sí se afirma dicha influencia, pero, respecto a la promoción basada en el desempeño no se percibe. Asimismo, en el caso de la rotación al extranjero y la oportunidad de realizar estudios se evidencia que no son factores que se valoren para quedarse en la organización porque o no se conocen los beneficios o no los incluyen en su marca empleadora; por ende, no se comunica internamente.

A continuación, en la Tabla 25 se muestra el resumen de los resultados encontrados respecto a la dimensión de desarrollo profesional.

Tabla 25: Resumen de los hallazgos respecto a la Dimensión de Desarrollo Profesional

Dimensión	Variable	subvariable	Codificación	Fuente	Síntesis
Dimensión de Desarrollo Profesional	Formación Profesional	Programa de capacitación y desarrollo	DDFP	F1 PE&PMO	En el caso de PE&PMO, las capacitaciones son muy generales, entonces al final el aprendizaje no se ve reflejado en el trabajo porque no son temas que se necesiten como sí podrían ser las herramientas colaborativas online.
				F2 UX	No se invierte en programas de capacitación para el área UX, porque sí se promueve el hecho de conocer de herramientas digitales para el contexto en el que vivimos, pero el Banco no se encarga de proveer dichos elementos.
				F1 PE&PMO	Tanto para las personas que tienen años como para las nuevas, creo que se han dado cuenta que el banco no te va a dar especializaciones o capacitaciones enfocadas a tus necesidades, tú las tienes que buscar.

Tabla 25: Resumen de los hallazgos respecto a la Dimensión de Desarrollo Profesional (Continuación)

Dimensión	VARIABLE	subvariable	Codificación	Fuente	Síntesis
Dimensión de Desarrollo Profesional		Programa de capacitación y desarrollo	DDFP	F1 PE&PMO	El foco es transformarnos digitalmente y hablar el mismo idioma, por eso el banco está realizando capacitaciones generales en cuanto a ello, por eso encontramos cosas que nosotros como desarrolladores ya sabemos.
				F1 PE&PMO	Sí influye en mi permanencia porque he asistido a las capacitaciones y si bien no son especializadas sí son útiles; es más, a mí me ha servido.
		Oportunidad para realizar estudios de postgrado	DDFO	F1 PE&PMO	No hay esa capacitación que nos pueda dar a nosotros ese plus y decir “oye, sí se preocupan por mí”, por ejemplo, una beca de alguna maestría, pero como no nos brindan capacitaciones que generen valor, no influye en mi permanencia.
		Rotación al extranjero	DDCR	Cuestionario	No influye en la decisión de permanencia debido a que es un aspecto que no es muy recurrente en el banco.
	Crecimiento Profesional	Promoción basada en el desempeño del empleado: Línea de carrera	DDCP	F2 UX	HALLAZGO IMPORTANTE: No influye, de hecho, la falta de una línea de carrera es la razón por la que se retira de la organización
				F2 UX	Falta de comunicación, pues no es un elemento que se diga al momento de contratarse o al paso de los meses. No tienen y no es parte de su propuesta de valor. Por eso no influye en mi permanencia.
				F1 PE&PMO	Las capacitaciones tienen que ir de la mano con la línea de carrera, porque te da la oportunidad de ascender. Sí influye en mí, pues veo que se hacen esfuerzos y valoro que, en el caso de PE&PMO, se pueda escalar.
				F2 UX	No está establecido y ella puede asumir cosas, pero no hay nada concreto, lo que sí podría es rotar internamente en el banco. Por eso no influye.
				F2 UX	Es un punto que no influye actualmente, pero que le genera desconcierto de su futuro en el banco.
				F2 UX	Sí influye a quienes están en niveles más bajos, porque tienen oportunidad de crecimiento.

6. Análisis de las Variables de Dimensión Organizacional

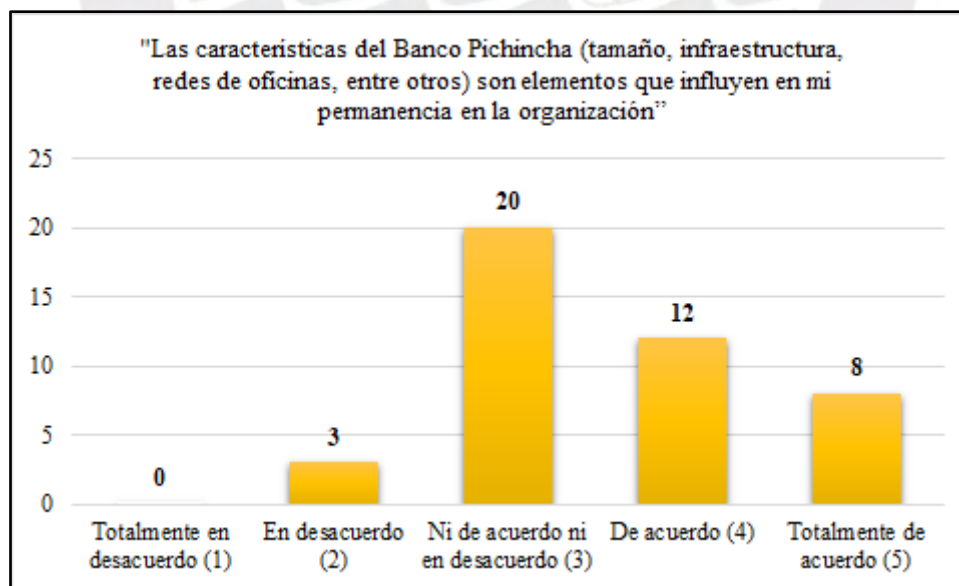
A continuación, se desarrolla el análisis de las variables de la dimensión organizacional de la marca empleadora del Banco Pichincha a partir de los resultados obtenidos mediante las encuestas y los *focus group*.

6.1. Variable: Características de la Organización

La primera variable que compone la dimensión organizacional está referida a los **atributos generales** del Banco Pichincha tales como el tamaño, la infraestructura, redes de oficinas, entre otros. De este modo, se consultó si dichas características son elementos que influyen en la decisión de permanencia en la organización.

Así, como la Figura 69 evidencia se encontró que solo 8 personas de 43 encuestados están de acuerdo con la afirmación. Puesto que lo más resaltante es que es la variable con mayor cantidad de personas que indican su indiferencia y grado de desacuerdo, pues hay 23 personas que consideran que las características generales del banco no inciden en la decisión de continuar trabajando en la organización. Además, se puede intuir que esto es debido a que los miembros administrativos de las entidades financieras están laborando en espacios virtuales y no necesariamente en estructuras físicas, por tanto, no podrían considerar que influya en la actualidad. Por ello, se sostiene que esta variable no es percibida de tal forma.

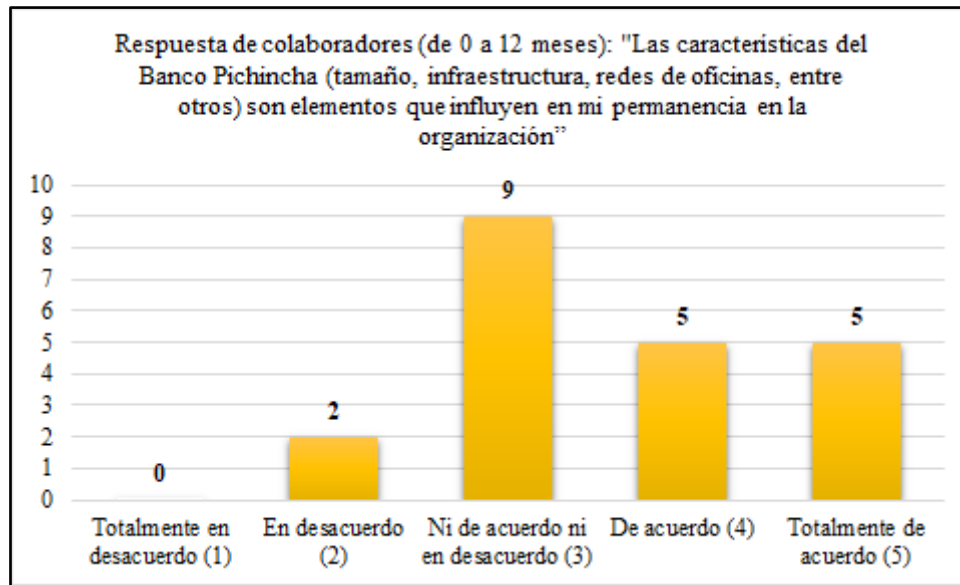
Figura 69: Representación de la variable “características de la organización”



De acuerdo al análisis por tiempo laborando en la organización, se puede observar a los grupos de colaboradores que indican su grado de desacuerdo con la afirmación.

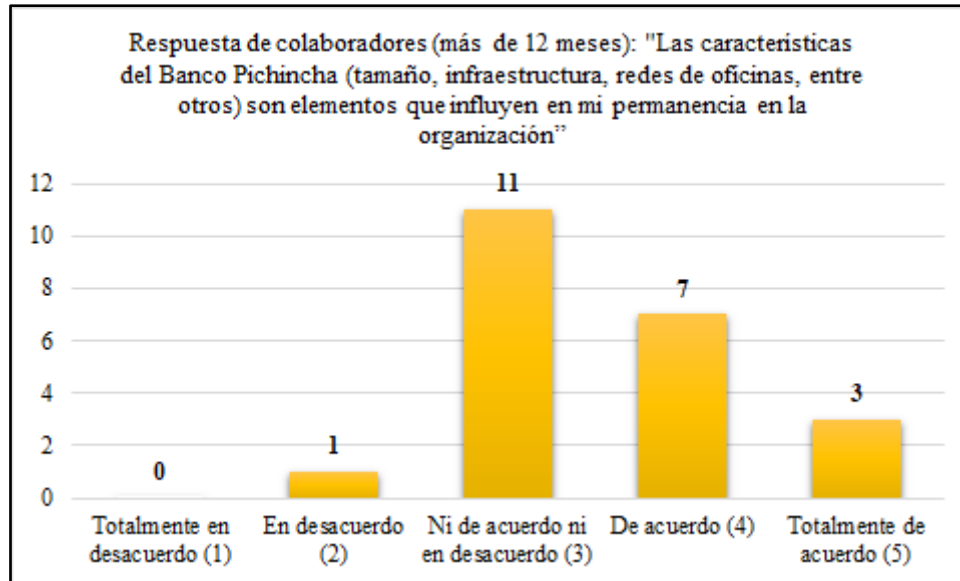
En este caso, se puede resaltar que, para los que tienen trabajando en la organización hasta 1 año es casi equitativo las personas que consideran que sí influye con las que no, pues se tienen a 11 de 21 personas que indican su grado de desacuerdo y 10 que exponen su conformidad.

Figura 70: Representación de la variable “características de la organización” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



En el grupo de personas que están en la organización más de 1 año, sí se puede ver que hay más personas que consideran que no influye en su permanencia que quienes indican que sí, pues hay 12 y 10 personas respectivamente.

Figura 71: Representación de la variable “características de la organización” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



En suma, según las percepciones de los colaboradores, la variable “características de la organización” no incide en la decisión de continuar en el Banco Pichincha, de hecho, se podría realizar la conjetura de que es debido a la nueva modalidad de trabajo remoto, pues no permite gozar de estas estructuras físicas que la empresa ofrecería.

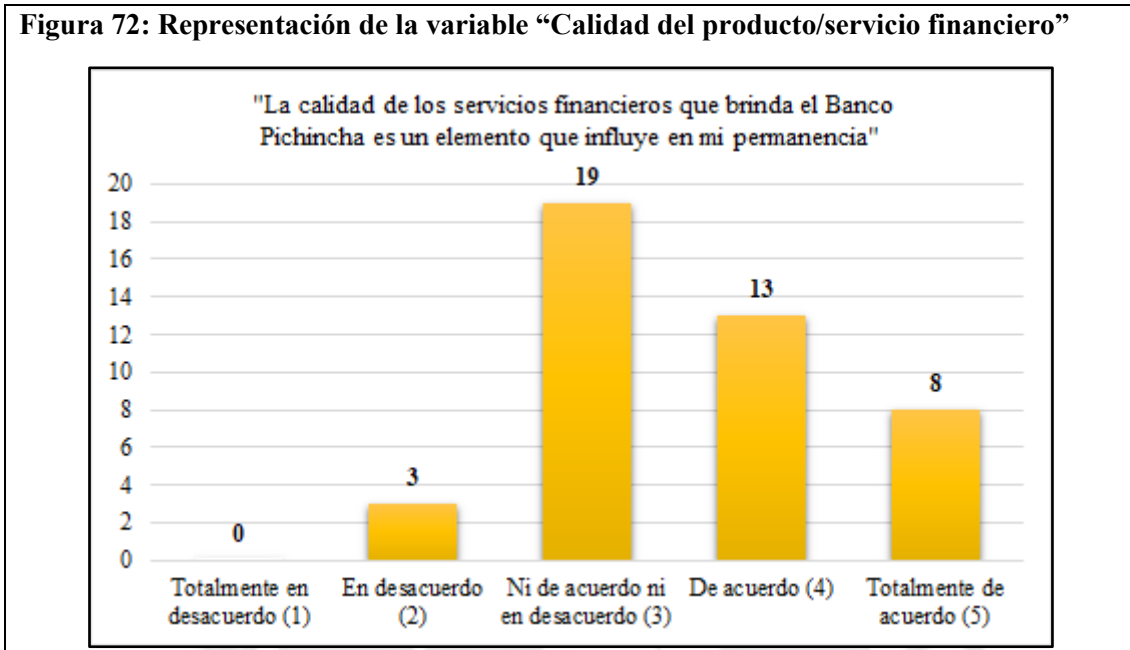
6.2. Variable: Marca Comercial

La segunda variable de la dimensión organizacional se trata a la percepción de la “**marca comercial de la empresa**”; es decir, qué tanto influye en su permanencia el hecho de contar, en este caso para el Banco Pichincha, con servicios financieros de calidad. De hecho, este punto se menciona en una entrevista realizada a la gerente de asuntos corporativos, quien menciona que el brindar servicios de calidad que realmente se preocupen por el cliente es el pilar del banco y que los colaboradores están comprometidos con ello y que los enorgullece. De hecho, menciona que a pesar de que el sistema financiero es tan complejo, debido a la crisis financiera provocada por la pandemia, fueron los primeros en postergar los pagos inmediatamente, sin necesidad de que el cliente los busque. (Pacheco, comunicación personal, 18 de diciembre, 2020). Por ello, se espera que los colaboradores también lo perciban como un “orgullo”.

Así, se planteó la afirmación referente a si “la calidad de los servicios financieros que brinda la empresa” influía en su decisión de permanencia. A lo cual se encontró (ver Figura 72) que 21 personas de 43 encuestados indicaron su confirmación con la afirmación; sin embargo, es resaltante considerar que 19 personas indican su grado de indiferencia, el cual es el segundo más

grande respecto a todas las variables. De hecho, se observa que 22 personas; es decir, una más, considera que no está de acuerdo con que esta variable sea influyente en la decisión de permanencia.

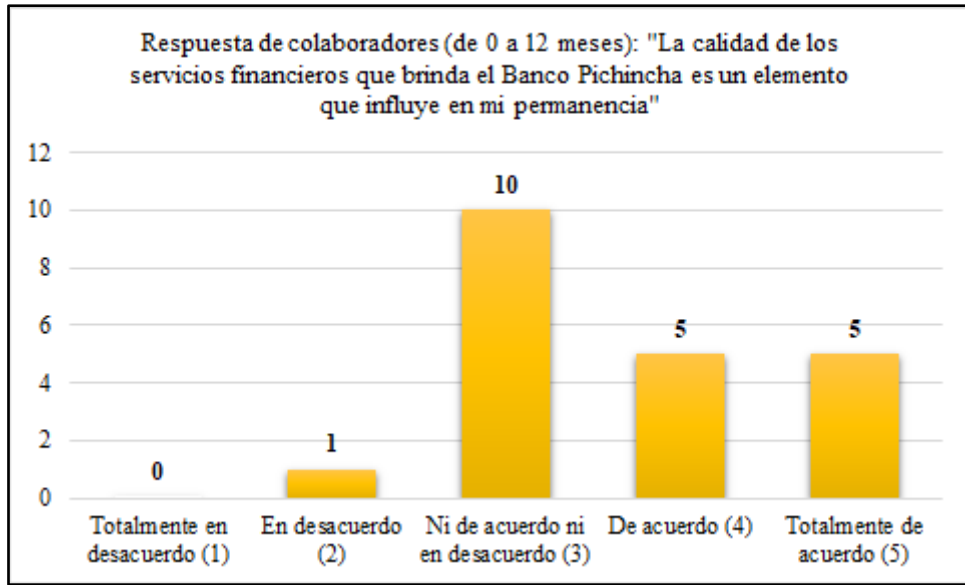
Figura 72: Representación de la variable “Calidad del producto/servicio financiero”



Para evaluar esta variable dependiendo del tiempo en que se lleva laborando en la organización, se presentan gráficos respecto al grupo que tiene hasta 1 año dentro del área y a los que tienen más de 1 año.

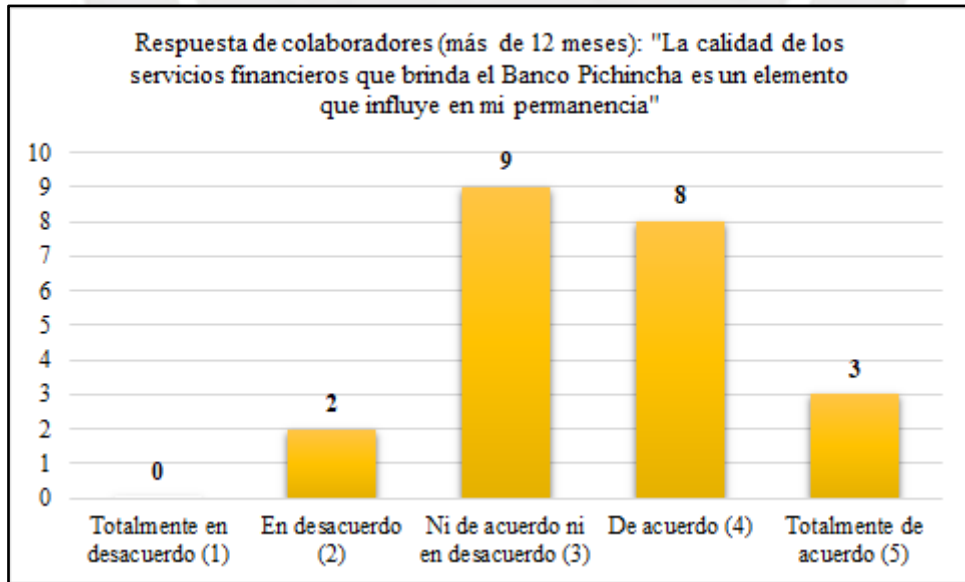
En cuanto al primer grupo, se menciona que hay más personas que consideran que no influye, es decir 11 que confirman la afirmación y 10 que no; además, se resalta el alto grado de indiferencia que presenta esta variable.

Figura 73: Representación de la variable “calidad del producto/servicio financiero” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



Esto no ocurre en los que llevan más de 1 año en la organización (ver Figura 74), pues las respuestas se distribuyen equitativamente, tanto para quienes consideran que sí influye como para los que no, pues se tiene 11 respuestas en ambos casos. Sin embargo, es preciso mencionar, nuevamente, la cantidad de indiferencia para la variable.

Figura 74: Representación de la variable “calidad del producto/servicio financiero” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



En suma, esta variable sólo difiere por 1 persona quien muestra su grado de desacuerdo con la afirmación y, de hecho, solo por esta persona se podría determinar que es una variable que no influye en la permanencia de los colaboradores en la empresa.

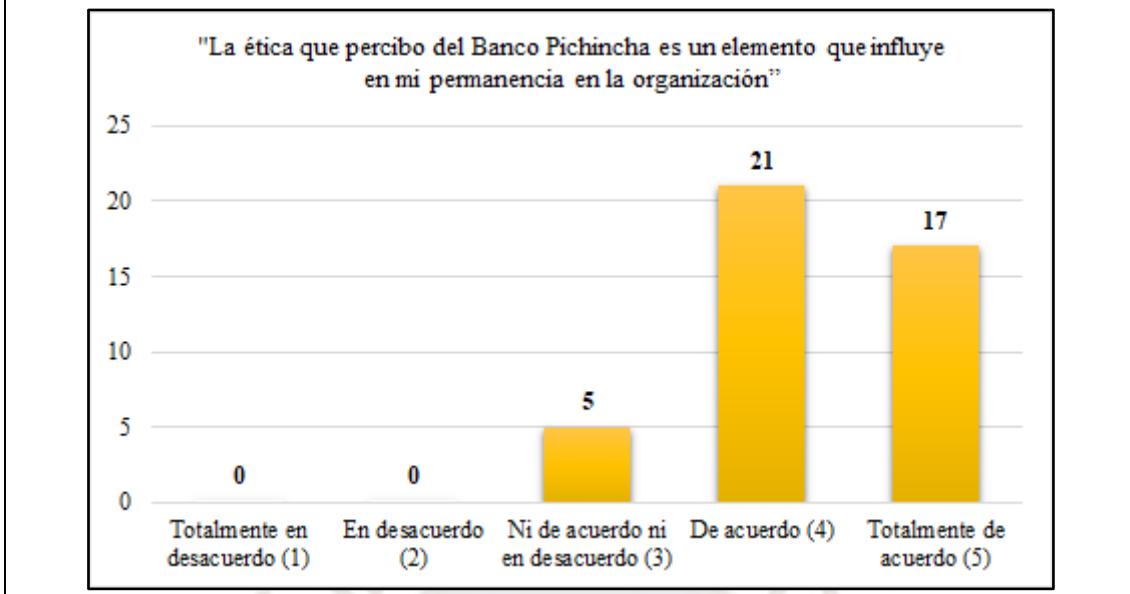
Sin embargo, esto se puede dilucidar en los *focus groups*, porque si bien no se consideró como parte de la pauta a preguntar a los colaboradores, muchos de ellos, indicaron sentirse orgullosos por la calidad en el servicio que brindan a los clientes, así se comentó que “el producto es muy bueno y te llena de bastante orgullo. Es totalmente diferente, trata de ayudar siempre al usuario, digamos que, poniéndolo en frío, no roba como los otros bancos, entonces creo que es algo muy importante y [...] pues sí motivarían a quedarme” (F2:P2). Por ello, podría sostenerse que esta variable es bien valorada y que, ciertamente, enorgullece e influye en la decisión de continuar laborando en la organización.

6.3. Variable: Reputación Corporativa

La **reputación corporativa** hace referencia al comportamiento ético como de la organización, lo cual involucra las políticas de buen gobierno corporativo y los códigos de conducta. En este caso, como lo menciona la Gerente de Asuntos corporativos respecto a este elemento en su marca empleadora: “la organización considera que se busca mantener los estándares éticos a pesar de las circunstancias y no considera que el Banco Pichincha haya afrontado alguna situación en la que se dude de ello” (Pacheco, comunicación personal, 18 de diciembre, 2021). Asimismo, es importante mencionar también que la marca empleadora del Banco Pichincha contempla la idea de que “son los colaboradores quienes con sus actos transmiten la ética y cultura corporativa y que esto hace que el público en general perciba la reputación de la empresa”. (Pacheco, comunicación personal, 26 de febrero, 2021).

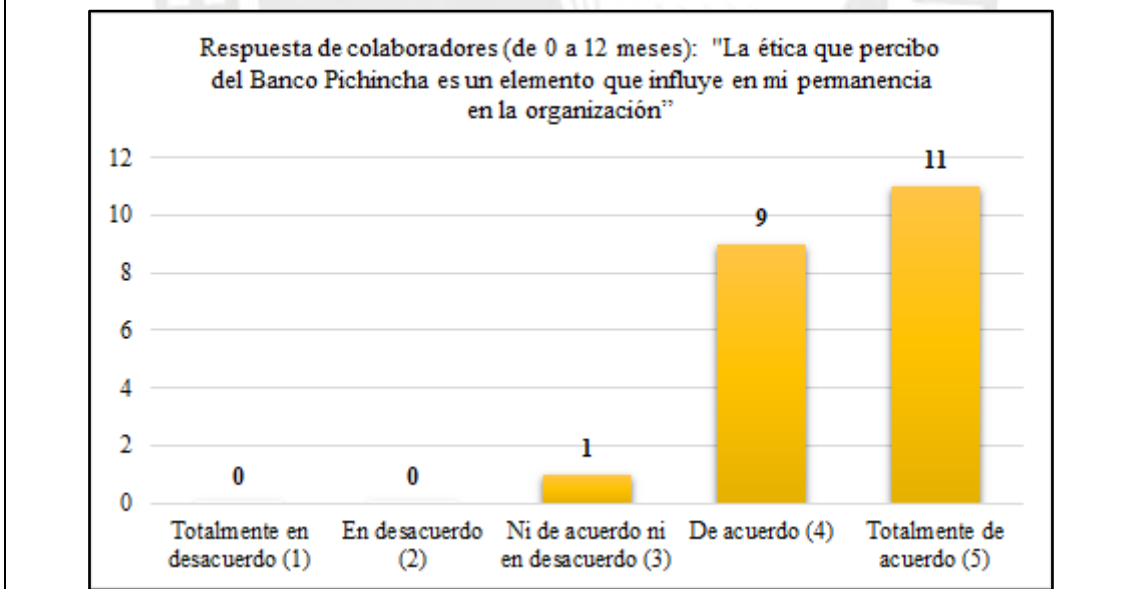
Así, en el cuestionario se consultó acerca de la influencia de la “ética” del Banco Pichincha con respecto a la decisión de permanecer laborando en la empresa y los resultados (ver Figura 75) evidencian una tendencia marcada, pues 38 de 43 colaboradores indican su grado de conformidad alto. Así que se puede sostener que lo que la organización comunica con su marca empleadora sí está siendo valorada por los colaboradores y se percibe como un elemento influyente en su decisión de continuar laborando en la organización.

Figura 75: Representación de subvariable “ética corporativa”



Con respecto a los colaboradores que tienen menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO, se puede comentar que solo una persona indicó que la ética corporativa no influye en su decisión de permanencia. Es decir, casi todos la consideran una subvariable influyente.

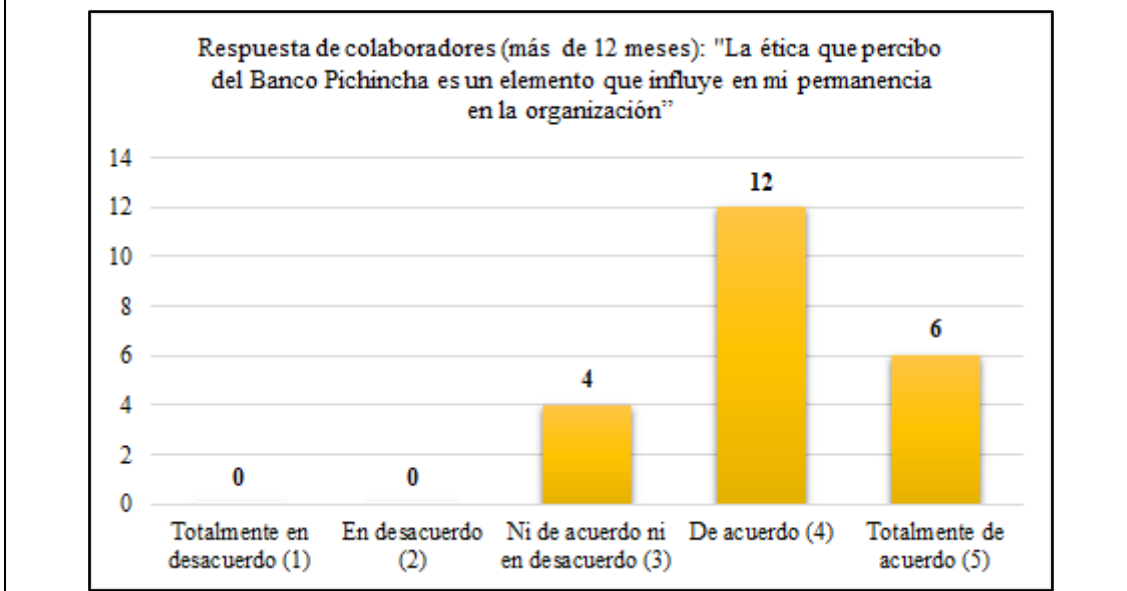
Figura 76: Representación de subvariable “ética corporativa” en colaboradores con menos de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



En el caso de los colaboradores con más de 12 meses, la situación es similar a la del otro grupo de colaboradores; sin embargo, se observa una pequeña cantidad de personas (4 de 22) que indican que la variable en cuestión es indiferente y no influye en su decisión de permanencia. En general, a partir del análisis cuantitativo, se entiende que la ética corporativa es un elemento que

sí influye en la decisión de permanencia, lo que involucraría que a los colaboradores no les gustaría continuar trabajando en un banco que esté ligado a la corrupción y que no maneje sus finanzas responsablemente.

Figura 77: Representación de subvariable “ética corporativa” en colaboradores con más de 12 meses en las áreas de UX y PE&PMO



En suma, esta variable muestra una tendencia clara en la expone la percepción de los colaboradores porque consideran que sí es un elemento importante para continuar en la organización y que, ciertamente, es tomada en cuenta por la estrategia de la marca empleadora.

6.4. Variable: Responsabilidad Social Corporativa

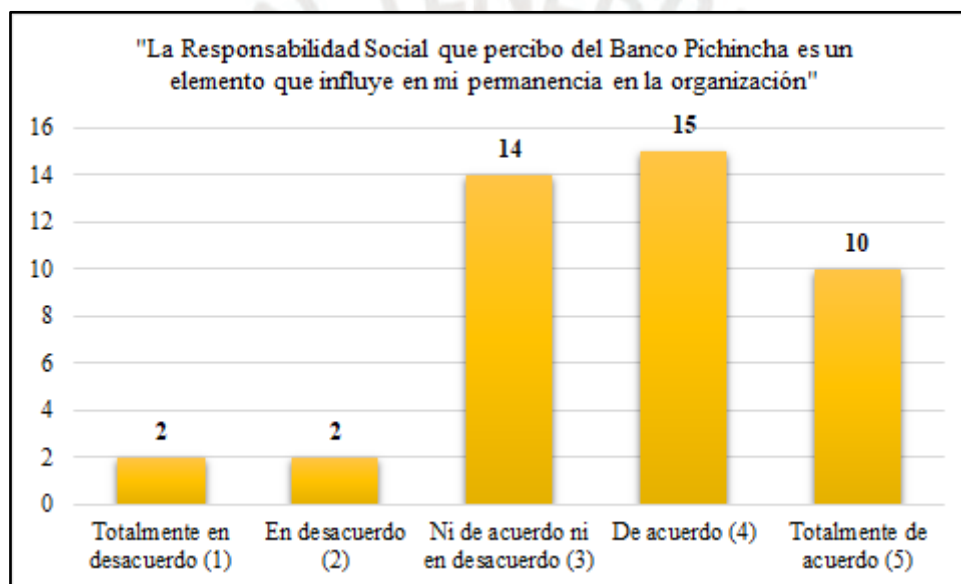
La última variable de la dimensión organizacional es la “**responsabilidad social corporativa**”, la cual se trata de las percepciones de los grupos de interés acerca del valor social compartido que la organización brinda. En el cuestionario, se utilizó la expresión “involucramiento de la empresa con la sociedad y la preocupación del medio ambiente”.

Se toman en consideración estos dos temas debido a que el Banco Pichincha los denomina como los principales en su marca empleadora. De hecho, como la Gerente de Asuntos Corporativos lo menciona “son puntos que a los colaboradores tecnológicos les interesa”; sin embargo, están conscientes que “muchos no lo conocen puesto que los esfuerzos y actividades que realiza la organización no se han podido comunicar a tiempo porque se considera que aún no se pueden celebrar por el contexto trágico actual” (Pacheco, comunicación personal, 26 de febrero, 2021). Además, se expone el caso de que “muchos de estos perfiles tecnológicos se han inscrito en el primer voluntariado corporativo que se hizo el año pasado pero que por ser un año

complejo se ha optado por dosificar la información de este tipo, además de tener mucha más información relevante respecto al cuidado por la crisis sanitaria actual”. (Pacheco, comunicación personal 18 de diciembre, 2020).

De esta manera, en el cuestionario, se consultó la influencia del involucramiento con la sociedad y el medio ambiente en la permanencia de los colaboradores (ver Figura 78) y se encontró a 25 personas de los 43 encuestados que sostienen que la responsabilidad social corporativa del Banco Pichincha es un elemento que influye en su permanencia en el banco. Si bien hay más personas que muestran su conformidad con la afirmación, es necesario resaltar que es una de las variables con más grado de indiferencia: 14 personas.

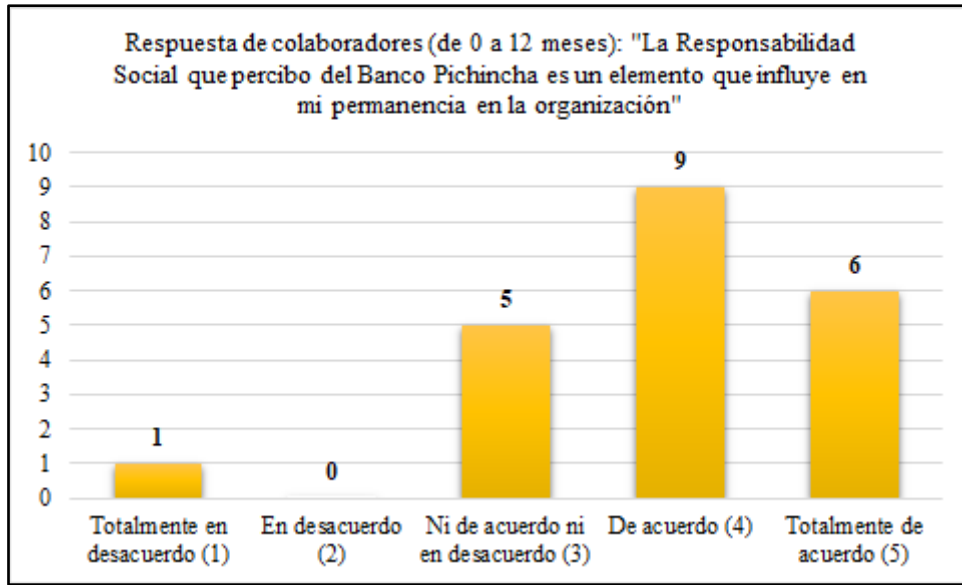
Figura 78: Representación de la variable “Involucramiento con la sociedad y el medio ambiente”



Con el objetivo de ser aún más específicos con el análisis, se muestran resultados de acuerdo al tiempo de trabajo de los colaboradores.

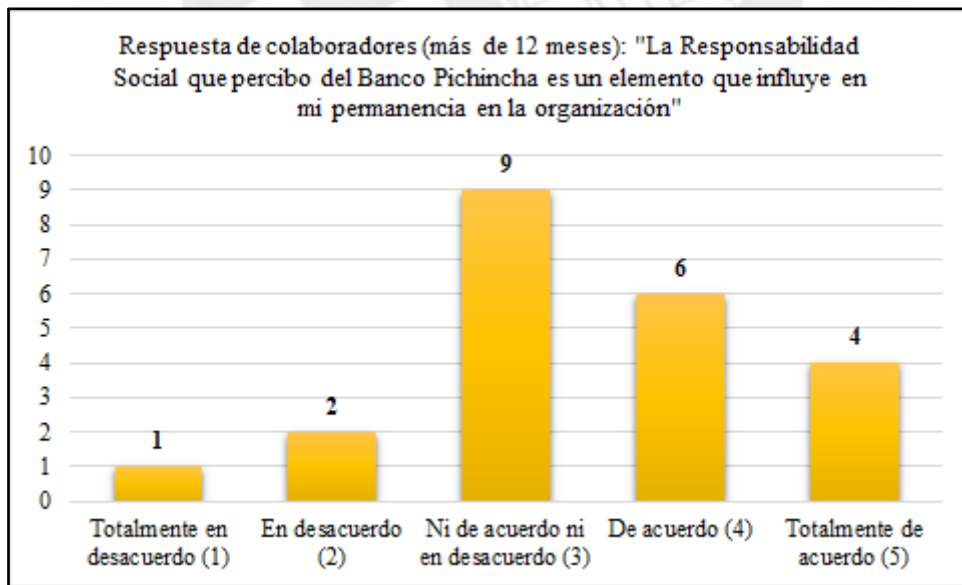
En ese sentido, se sostiene que para los que llevan hasta 1 año en el Banco Pichincha, la variable de responsabilidad social es bien valorada, pues se tiene a 15 de 21 personas que indican que sí influye en su decisión de permanencia, lo cual indicaría que es un factor que les interesa más a las personas que ingresaron recientemente.

Figura 79: Representación de la variable “Involucramiento con la sociedad y el medioambiente” en colaboradores con menos de 12 meses en la organización



Esto último debido a que, a diferencia del grupo anterior, los que llevan ya más de 1 año laborando en la empresa, coinciden que no es un elemento que incide en su permanencia. De hecho, hay 9 personas que les es indiferente, cifra que supera a los del grupo anterior.

Figura 80: Representación de la variable “Involucramiento con la sociedad y el medioambiente” en colaboradores con más de 12 meses en la organización



En suma, a nivel cuantitativo, se puede evidenciar que, por poco, es una variable influyente en los colaboradores, lo cual es interesante sobre todo porque la responsabilidad social corporativa es un elemento que se considera en la marca empleadora del Banco Pichincha.

Por esto, para aclarar estos resultados y debido a que se cree que estos perfiles valoran estos temas de responsabilidad social, se trató esta variable en los *focus groups* en términos del involucramiento con la sociedad, la preocupación por el medio ambiente, igualdad de género y otros temas sociales.

En este caso, es preciso mencionar que esta es una variable que el Banco Pichincha considera en su estrategia de marca empleadora, de hecho, como ya se ha mencionado, el banco desea ser visto como una organización socialmente responsable. Por esto, es de suma importancia exponer el principal hallazgo: el desconocimiento que algunos de los entrevistados tienen sobre estos temas; es decir, no todos conocen las labores del banco a favor de, por ejemplo, el medioambiente o la igualdad de género. Así, hay entrevistados que desconocen los esfuerzos que el Banco Pichincha realiza a favor de la sociedad.

No he estado enterada de ese proyecto que hablan del medio ambiente, por el contrario, siento que no hay una responsabilidad social en sí, sé que por ahí debería haber una, no sé en cuál estarán ... Respecto a la equidad de género, en cuanto cifras si es que están cumpliendo con el 50% y 50%, no las sé porque no las tengo, pero considero que al banco le falta mucho (F2: P1).

Es más, determinan que les hace falta transmitir el mensaje de las actividades o proyectos que hace el Banco Pichincha. Así lo menciona una entrevistada: “no conozco lo que el banco hace en temas de responsabilidad social, no sé si porque no lo “*marketean*” mucho, no hacen mucha publicidad de eso. (F2: P1). Y que “falta que se muestre que la mujer también tiene cargos altos o que tiene responsabilidades como líderes o jefas, [...] tal vez que se comunique en redes sociales mensajes como que “estamos orgullosos de tener mujeres líderes” (F2: P3)

Además, algunas personas perciben que hay una desigualdad de género marcada, pues se observa que “siento que todavía el poder lo tiene el hombre en el Banco Pichincha porque no he visto que ninguna mujer ocupe cargos importantes, o no lo reconozco” (F2:P3). De esto se infiere que a los colaboradores si les interesa conocer más acerca de las actividades que se realizan en la empresa. Precisamente, se observa bastante interés de los colaboradores por estos temas, pues tanto es así que comunicaron sus iniciativas a los encargados de Recursos humanos: “Incluso llegué a proponer con recursos humanos para tener algunas charlas de masculinidades o micro machismos, pero todavía no se ha dado y sería bueno que se dé para que las personas que normalizan este tipo de cosas puedan darse cuenta que no se deberían de dar” (F2: P1)

Aunque la mayoría confirma su desconocimiento, es preciso mencionar que algunos pocos sí saben del trabajo social que impulsa el Banco Pichincha, más aún en el caso del cuidado

al medio ambiente: “Respecto al medio ambiente, se están trabajando por diversos frentes el mejorar eso lo conozco.” (F2: P2). O como otra entrevista comenta sobre su participación en la intervención social que realizó el Banco Pichincha a favor del medio ambiente “yo estuve participando de ese proyecto de cuidado de medio ambiente entonces sí sé que se están implementando medidas” (F2: P5).

De hecho, se mencionaron también las experiencias que avalan que sí hay esfuerzos en temas de equidad de género, por ejemplo, una entrevistada que menciona lo siguiente: “Con el tema de igualdad de género, particularmente, por lo que yo he vivido creo que sí se está implementando [...] porque la mayoría con los que interactúo son mujeres” (F2: P5) y lo reafirma otra entrevistada diciendo “En cuanto a la igualdad de género, yo creo que está bien proporcionado aquí porque lo veo” (F2: P2).

Inclusive, sí reconocen que son temas que recién se están implementando en el Banco Pichincha o, en todo caso, valoran el esfuerzo que realiza la empresa. “En cuanto al medio ambiente yo creo que recién ha iniciado el año pasado, lo están impulsando. En cuanto a igualdad de género no es que haya un proyecto en sí, pero sí tengo conocimiento de que por lo menos tratan de mantener esa equidad” (F2: P6)

Ahora bien, se les consultó acerca de si finalmente la responsabilidad social del Banco Pichincha es un elemento que influye en su decisión de permanecer laborando en la organización. Ante ello, a pesar de que se expuso el desconocimiento y la falta de comunicación de dicho elemento por parte de la empresa, la mayoría de personas sostienen que no es un determinante para tomar decisiones respecto a seguir en el banco o no. “Lo de igualdad y equidad de género para mí no es relevante para tomar ese tipo de decisiones” (F2: P6). No es un elemento que influya, pero sí reconocen su importancia. “En cuanto a la igualdad o equidad, si bien es bastante importante, no es que lo haya considerado como un factor importante para continuar” (F2: P2)

De hecho, más cantidad de entrevistados mencionan que no se quedan en la empresa por la responsabilidad social por el mismo hecho que perciben que el Banco Pichincha no realiza esfuerzos en este tipo de temas.

"No es una influencia por la cual me esté quedando, al menos con el tema de la sostenibilidad porque el tema de la equidad de género no la siento, pero creo que si se desarrolla bien me va a hacer sentir que estamos aportando un granito de arena más" (F2: P3)

En contraste, algunos sí consideran que el Banco Pichincha se involucra con la sociedad y realiza proyectos de sostenibilidad, de hecho, los hace sentir orgullosos. Como lo menciona una

entrevistada quien aduce que "porque tú puedes decir “oye, yo pertenezco al Banco Pichincha que tiene estas actividades que quiere hacer algo medio ambiental, que es *eco friendly*” y te sientes orgullosa de eso, entonces creo que sí influye en mi permanencia" (F2: P5)

Además, algunos, al conocer en la conversación de los *focus groups* sobre los diferentes proyectos de responsabilidad social de la organización, sostuvieron que sí influye en su permanencia: “Respecto a la responsabilidad social sí influye en mi permanencia porque ya me comentaron del proyecto y me parece genial” (F2: P1).

De este modo, se puede evidenciar que la responsabilidad social que el Banco Pichincha realiza, es un tema que sí interesa y preocupa a los colaboradores, pues muchos comentaron querer saber más acerca de los proyectos en los que podrían participar o quienes ya participaron se sienten felices por hacerlo. Esto se corrobora con la información que la empresa maneja porque se reconoce que las actividades de sostenibilidad o a favor de la equidad de género aún no son comunicados a cabalidad. Por ello, aunque la mayoría no conozca y por ello no influya en su permanencia en el banco, sí reconocen la importancia que tendría la responsabilidad social para decidir si quedarse o no en el banco en el futuro. Por esto, se puede sostener que es un elemento potencial para retener a los colaboradores.

En suma, la dimensión organizacional mantiene una tendencia variada pues, por un lado, la calidad de los servicios financieros genera orgullo en los colaboradores; la ética corporativa es percibida bajo las políticas éticas y el involucramiento con la sociedad y preocupación del medio ambiente produce interés, pero no influencia en la permanencia. De este modo, no podría establecerse como una dimensión indudablemente influyente.

A continuación, se presenta la Tabla 26 en donde se expone la síntesis de los hallazgos encontrados de la dimensión organizacional.

Tabla 26: Resumen de los hallazgos respecto a la Dimensión Organizacional

Dimensión	Variable	Sub variable	Codificación	Fuente	Síntesis
Dimensión Organizacional	Características de la organización	Características de la organización (tamaño, infraestructura, redes de oficina, etc.)	DOCT	cuestionarios	NO INFLUYE en la permanencia de los colaboradores y además es la variable con mayor grado de indiferencia. Es necesario mencionar que aun así esta variable es más valorada por los que tienen hasta 1 año en la empresa.

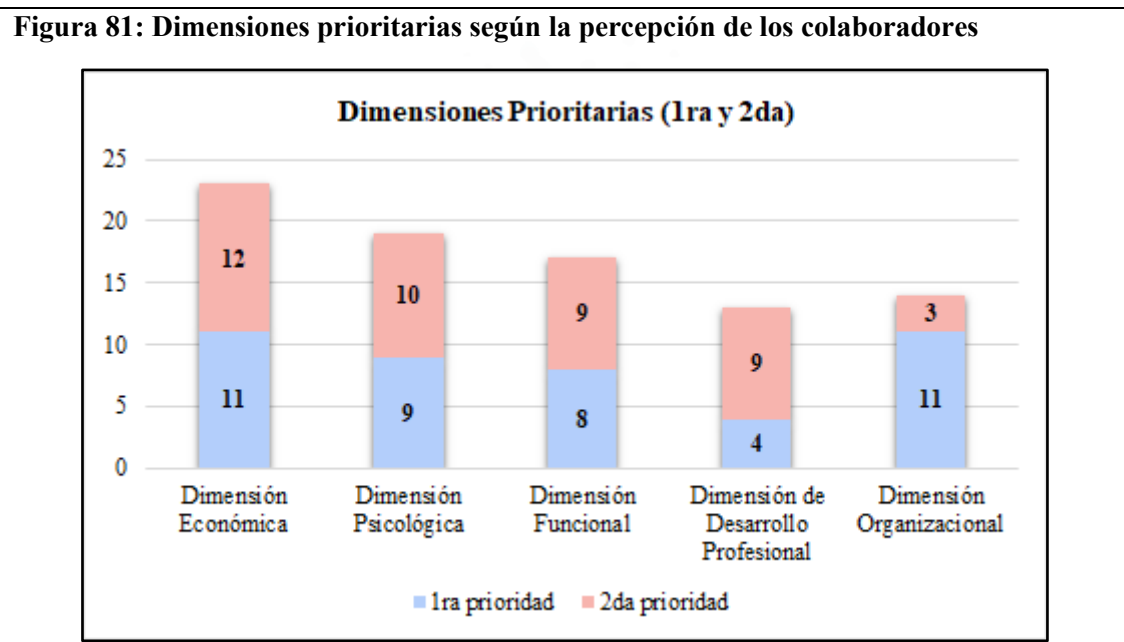
Tabla 26: Resumen de los hallazgos respecto a la Dimensión Organizacional (Continuación)

Dimensión	Variable	Sub variable	Codificación	Fuente	Síntesis
	Marca Comercial	Calidad del producto/servicio	DOMC	F1 PE&PMO	El producto de calidad y enfocado al brindar valor al cliente sin aprovecharse de él llena de orgullo, por eso, considero que sí influye en mi permanencia.
	Reputación Corporativa	Ética Corporativa	DORO	Cuestionario	Sí influye en gran medida en la decisión de seguir laborando en el banco.
	Responsabilidad Social Corporativa	Involucramiento con la sociedad y preocupación del medio ambiente	DORI	F2 UX	No influye porque, aunque es bastante importante el tema de responsabilidad social, no es un factor que considere para mi permanencia; es más, no conozco las iniciativas que realiza el banco.
F2 UX				No hay responsabilidad social en el banco porque en temas de equidad de género les falta mucho. No veo mujeres en puestos altos. Para mí sí sería un factor para decidir más bien irme de la empresa, pero en estos momentos, no lo considero porque ni siquiera conozco las actividades. No sé si es falta de marketing o realmente no lo hacen, por ejemplo, en temas de cuidado del medioambiente.	
F2 UX				No hay responsabilidad social porque no lo conozco, no lo comunican y le falta mucho al banco para lo de género	
F2 UX				Sí influye, porque tú puedes decir “oye, yo pertenezco al Banco Pichincha que tiene estas actividades que quiere hacer algo medio ambiental, que es eco friendly” y te sientes orgulloso.	
F2 UX				Participó en iniciativas de medio ambiente pero no sé a ciencia cierta lo del género	

En suma, en este tercer capítulo se han expuesto los hallazgos, los cuales se obtuvieron a partir de las encuestas como herramienta cuantitativa y los *focus groups* como herramienta cualitativa. En la encuesta se planteó un último enunciado con el objetivo de englobar las respuestas obtenidas. En este se pidió que el colaborador colocara en orden de prioridad los

elementos de la marca empleadora del Banco Pichincha que más influyen en su decisión de mantenerse trabajando en la organización. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Finalmente, en el cuestionario, se consultó sobre cuáles son las dimensiones más influyentes en la decisión de permanencia a fin de explorar las percepciones de los colaboradores sobre los mismos elementos, pero de manera grupal. En el cuestionario se especificaron los elementos que corresponden a cada dimensión. En la Figura 81, se presentan los resultados de las dos dimensiones prioritarias de la marca empleadora del Banco Pichincha elegidas por los colaboradores.



Para comprender la figura 81, es necesario explicar que muestra la cantidad de veces que los colaboradores escogieron a una determinada dimensión como su primera prioridad o segunda prioridad. Además, la suma de las veces en la que una dimensión fue elegida como primera o segunda opción brinda un resultado que permite determinar cuáles son las que más influyen en la decisión de permanencia.

Por ejemplo, la **dimensión económica** y la **psicológica** son las que más influyen en la decisión de permanencia de los colaboradores, ya que han sido elegidas como la primera y segunda prioridad con mayor frecuencia. En ese sentido, la dimensión económica fue elegida como prioritaria en 23 ocasiones y la psicológica en 19. La otra **dimensión** más valorada por los colaboradores es la **funcional** que fue escogida en 17 ocasiones. Asimismo, las **dimensiones** con menor influencia son la **de desarrollo profesional** (13) y la **organizacional** (14).

Por último, se elaboró un ranking (Tabla 27) en función del promedio de las respuestas de todas las subvariables que se consultaron en el cuestionario con la finalidad de conocer su influencia en la decisión de permanencia de los colaboradores. Estos, estos resultados exponen la mediana y la desviación estándar de todas las respuestas. En ese sentido, es importante adelantar que la mayoría de subvariables muestra una desviación estándar baja (menor a 1), lo cual señala que existe poca dispersión con respecto a la media entre las respuestas de los participantes.

Por ejemplo, según la Tabla 27, la subvariable con mayor influencia en la permanencia de los colaboradores es “**trabajo remoto**” ya que el promedio de sus respuestas es el mayor (4.442). Asimismo, esta subvariable indica que su mediana es igual a 5 (valor máximo en la escala de Likert), lo cual señala que la mitad de las respuestas es igual a 5 y la otra mitad es igual o menor a 5. Por ello, se puede sostener que la mayoría de participantes calificaron al “trabajo remoto” con el mayor puntaje. También, la desviación estándar es baja (menor a 1).

Tabla 27: Ranking de subvariables

Nº	Subvariable	Promedio	Mediana	Desv. Estándar
1	Trabajo remoto	4.442	5	0.854
2	Clima laboral	4.395	4	0.623
3	Autonomía	4.395	4	0.660
4	Diversidad de actividades	4.395	5	0.760
5	Aplicabilidad de capacidades	4.395	5	0.728
6	Trabajo retador	4.372	5	0.787
7	Relación con líderes	4.279	4	0.630
8	Ética corporativa	4.279	4	0.666
9	Reconocimiento por el desempeño	4.186	4	0.824
10	Equilibrio entre la vida profesional y personal	4.186	4	0.824

Tabla 27: Ranking de subvariables (Continuación)

Nº	Subvariable	Promedio	Mediana	Desv. Estándar
11	Remuneración fija	4.163	4	0.785
12	Espacio para la Innovación	4.163	4	0.785
13	Sentimiento de propósito	4.116	4	0.823
14	<i>Feedback</i> constante	4.093	4	0.921
15	Promoción basada en el desempeño	4.093	4	0.996
16	Relación con colegas	4.023	4	0.801
17	Disposición de tecnología	3.953	4	0.844
18	Seguridad y salud	3.907	4	0.947
19	Programas de capacitación y desarrollo	3.791	4	1.013
20	Involucramiento con la sociedad y preocupación del medio ambiente	3.674	4	1.040
21	Incentivos no monetarios	3.605	3	1.158
22	Calidad del producto/servicio	3.605	3	0.877
23	Características de la organización (tamaño, infraestructura, redes de oficinas, etc.)	3.581	3	0.879
24	Oportunidad para realizar estudios de postgrado (especializaciones, diplomados y/o maestrías)	3.465	3	1.141
25	Rotación al extranjero	3.419	3	1.314

Cabe destacar que, según la Tabla 27, solo las subvariables “Programas de capacitación y desarrollo”, “Involucramiento con la sociedad y preocupación del medio ambiente”, “Incentivos no monetarios”, “Oportunidad para realizar estudios de postgrado (especializaciones, diplomados y/o maestrías)” y “Rotación al extranjero” indican que su desviación estándar es poco más de 1; es decir, las respuestas que obtuvieron presentaron mayor dispersión con respecto a la media. Además, tres de las variables mencionadas registraron las respuestas con los promedios más bajos en relación a la influencia en la decisión de permanencia en la organización.

En suma, esta tabla muestra la situación general cuantitativa de las percepciones con respecto a todos los elementos de la marca empleadora y su influencia en la decisión de permanencia de los colaboradores en el Banco Pichincha. Ciertamente, en la mayoría de casos se condice con el análisis individual realizado para cada variable; sin embargo, hubo elementos cuya influencia fue esclarecida en los *focus groups*.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección, se presentan las conclusiones del análisis de la investigación con la finalidad de responder a las preguntas y objetivos que se plantearon al inicio de este estudio. Asimismo, se brindarán algunas recomendaciones al sujeto de estudio en relación a los hallazgos encontrados.

El objetivo general de esta investigación fue analizar las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PMO) sobre los elementos que componen la marca empleadora del Banco Pichincha y su influencia en su decisión de permanencia en la organización. Para responder a este objetivo se realizó una revisión teórica sobre las dimensiones que conforman la marca empleadora y su influencia en la permanencia en las organizaciones de acuerdo a diversos autores para plantear un modelo que permitió recoger y conocer las percepciones sobre la marca empleadora del Banco Pichincha a través de encuestas y *focus groups* totalmente virtuales a causa del contexto de pandemia. En ese sentido, principalmente, tanto el desarrollo teórico como el conocimiento de las percepciones sobre la marca empleadora contribuyeron al logro del objetivo general.

Respecto al marco teórico de la marca empleadora, diversos autores, desde el año que apareció el concepto de marca empleadora (1996) hasta la actualidad, tienen diferentes formas de clasificar a los elementos y a las dimensiones que la componen. Para este estudio, los elementos de la marca empleadora se ordenaron en 5 dimensiones, las cuales eran las que más aparecían en las investigaciones teóricas y aplicadas. Estas dimensiones son las siguientes: económica, psicológica, funcional, de desarrollo profesional y organizacional. Gracias a esta clasificación, se pudo recoger información sobre las percepciones de los colaboradores de las áreas de UX y PE&PMO sobre la marca empleadora del Banco Pichincha, de una manera holística por cada dimensión, y su influencia en la decisión de permanencia en la organización.

En general, a partir de la información recolectada se determina que las percepciones de los colaboradores del área de UX y PE&PMO corresponden positivamente a lo que el Banco Pichincha desea transmitir con su marca empleadora. En lo que respecta a la **dimensión funcional** se destacan positivamente elementos como trabajo retador, diversidad de actividades, disposición de la tecnología. En ese sentido, se sostiene que, efectivamente, los colaboradores se mantienen trabajando en la organización porque encuentran retos desafiantes en los que perciben que su talento e ideas realmente se aprovechan en los proyectos que realizan. Además, les permiten crear y desarrollar tecnología, ser autónomos con los proyectos que emprenden, adquirir nuevas habilidades y capacidades de diferentes áreas y, sobre todo, “dejar huellas positivas” con su

trabajo si es que apuestan por el proyecto transformacional que el Banco Pichincha está empezando. Tanto es así que inclusive se valora que el banco sea pequeño y que no cuente con tecnología de vanguardia porque esto les permite gestionar y potenciar sus capacidades de innovación para encontrar soluciones efectivas que los enorgullezca y, al mismo tiempo, favorezca al consumidor.

Ahora bien, se identificaron las dimensiones más valoradas por los colaboradores. La **dimensión económica** claramente se percibe como parte de los factores principales para mantenerse en la organización y se refuerza en la prioridad que le otorgan los colaboradores. La **dimensión funcional** es también una de las más valoradas, pues incluye los pilares del contenido de trabajo que se podría definir como desafiante y responde al propósito de la organización en términos de marca empleadora. Finalmente, la **dimensión psicológica** está estrechamente relacionada con la decisión de permanencia y uno de los puntos principales a resaltar es el alineamiento de los objetivos del colaborador con los de la organización, por tanto, se considera como la tercera dimensión más valorada.

Las dimensiones menos valoradas e influyentes en relación a la marca empleadora del Banco Pichincha son la de **desarrollo profesional** y la dimensión organizacional. En cuanto a la primera, los colaboradores valoran menos este aspecto porque se percibe que la organización no toma en consideración la promoción basada en el desempeño y se resalta la incertidumbre del futuro de estos colaboradores en la organización. La **dimensión organizacional**, resulta ser una de las menos influyentes, en discrepancia con los propósitos de la marca empleadora del banco, pues las percepciones de los colaboradores contradicen el mensaje de ser una empresa orgullosa de su involucramiento con la sociedad y temas de equidad de género.

Asimismo, se realizó el análisis acerca de la percepción de los elementos de la marca empleadora de la organización por tiempo de antigüedad de los colaboradores con el fin de indagar sobre en qué se diferencian las apreciaciones de las personas que interactuaron recientemente con la marca empleadora desde el momento de ingresar en la organización y las de las personas que ya tienen más de un año laborando en la institución. En general, las personas que están hasta un año en la empresa valoran más elementos que los que llevan más de un año; es decir, las percepciones positivas provienen en su mayoría de quienes se incorporaron a la organización durante el último año. En específico, se resalta que quienes tienen menos de un año más valoran elementos tales como la buena relación con los superiores y entre colegas, el clima laboral, la recompensa por desempeño, la aplicación de tecnología, la promoción por desempeño y la responsabilidad social. Por otro lado, quienes tienen más de un año valoran elementos como remuneración, relación con los superiores, clima laboral y recompensa por desempeño. Por

último, los aspectos que registraron indiferencia son la rotación al extranjero y la reputación corporativa.

Por esto, se determina que mientras más pasa el tiempo, los elementos de la marca van perdiendo peso en cuanto a la valoración que los colaboradores les otorgan al momento de decidir continuar en la empresa o no; es decir, valoran cada vez menos los elementos que la organización les otorga y este podría ser el segmento con más posibilidades de apartarse de la organización. Por el lado de los que llevan menos de un año en el banco, se sostiene que son los que más expectativas tienen respecto a su futuro laboral y se sienten atraídos por la responsabilidad social corporativa, dos elementos que lideran la valoración cuya gestión intensificarían las probabilidades de retenerlos.

En la **dimensión económica** de la marca empleadora, la “remuneración” sí influye en la decisión de permanencia de los colaboradores en la organización y presenta una tendencia bastante clara al respecto. Precisamente, esto se condice con la teoría ya que frecuentemente les atribuye bastante importancia e influencia a los elementos económicos. En ese sentido, los colaboradores indicaron que la organización debe preocuparse por la actualización del rango salarial al promedio del sector bancario puesto que mientras eso se mantenga esta dimensión seguirá siendo influyente. Las percepciones de los colaboradores señalaron que los “beneficios no monetarios” son un elemento indiferente y no influye en la permanencia; especialmente esta tendencia se observa en los colaboradores más antiguos.

En cuanto a la **dimensión psicológica** de la marca empleadora, los resultados indicaron que el “**sentimiento de propósito**”, las “**relaciones interpersonales**” y el “**ambiente de trabajo percibido**” son las variables con mayor influencia según las encuestas y en los comentarios de los colaboradores en los *focus groups* muy pocas personas decían lo contrario.

La “**preocupación por el empleado**” y el “**balance vida- trabajo**”, a pesar de que la mayoría indicó que sí influye en su permanencia, hubo un número significativo de personas que sostenían que son aspectos indiferentes o no influyentes. Esto puede entenderse debido a que el Banco Pichincha aún está trabajando para brindar mejores programas de seguridad y salud a sus colaboradores. Asimismo, aún no se soluciona el problema en relación al desajuste de horarios de trabajo, lo cual no permite que los colaboradores encuentren el equilibrio entre su vida laboral y personal. De hecho, varios trabajadores mencionaron que en muchos casos deben realizar su trabajo al mismo tiempo que sus actividades personales, lo cual perjudica su salud y la relación con su familia.

El **“contenido de trabajo”**, la **“promoción del entorno de innovación”** y la **“modalidad de trabajo flexible”** influyen en la decisión de permanencia de los colaboradores en la organización y se pudo notar en los resultados de las encuestas de una manera marcada. En el caso del **“contenido de trabajo”**, los elementos que la componen mostraron en general su influencia. Sin embargo, la **“disposición de la tecnología en el trabajo”** mostró una cantidad significativa de colaboradores que señalaron que esta es indiferente o no influye en su decisión de permanencia. Este elemento aún no ha sido muy trabajado en el banco; en efecto, los colaboradores sostuvieron que la tecnología que disponen es muy limitada y no les brinda las facilidades para realizar su trabajo adecuadamente, sobre todo en una época en la que debido a la pandemia se han desarrollado más herramientas tecnológicas. Sin embargo, al mismo tiempo dijeron que sí es un elemento que influye en su permanencia en la organización.

El **“trabajo remoto”** es muy relevante actualmente porque la pandemia ha transformado la manera en que se solía trabajar. En ese sentido, la mayoría de los colaboradores indicaron que este elemento sí influye en su permanencia en la organización porque perciben que es peligroso trabajar de manera presencial por la pandemia. No obstante, todos los colaboradores destacaron que esta nueva modalidad de trabajo por el momento implica una mayor cantidad de horas de trabajo; por ello, comentaron que debe regularse.

Con respecto a la **dimensión de desarrollo profesional** de la marca empleadora, la **“formación profesional”** no influye en su totalidad. Por un lado, los **“programas de capacitación y desarrollo”** sí muestran una valoración positiva de los colaboradores en relación a la permanencia en la organización. Aunque, los colaboradores indicaron que las capacitaciones deben mejorar porque son muy generales y, por ello, lo que aprenden no contribuye en la mejora de su trabajo. Por otro lado, **“la oportunidad para realizar estudios de posgrado”** es indiferente y no influye en la decisión de permanencia en la organización porque los colaboradores perciben que no es un elemento que esperen recibir de su empleador.

El **“crecimiento profesional”** no influye en la decisión de permanencia en la organización. Por un lado, la **“rotación al extranjero”** es indiferente para los colaboradores puesto que no consideran que exista la oportunidad de trabajar en alguna sede del banco en el extranjero ya que no suele suceder y tampoco le han informado al respecto. Por otro lado, la **“promoción basada en el desempeño”** no es un elemento que influye en la decisión de permanencia en la organización debido a que no existe una línea de carrera clara para los profesionales en tecnología, sobre todo para los colaboradores del área de UX.

Con relación a la **dimensión organizacional** de la marca empleadora, la **“marca comercial”** y la **“reputación corporativa”** sí influyen en la decisión de permanencia de los

colaboradores en la organización. En ese sentido, los colaboradores señalaron que valoran el hecho de ser parte de la elaboración de productos financieros de calidad que se diferencian de los demás bancos ya que les genera orgullo. Además, también, valoran trabajar en una organización con un buen comportamiento ético, lo cual implica un manejo responsable de las finanzas.

Las “**características de la organización**” y la “**responsabilidad social corporativa**” no resultaron siendo influyentes. Específicamente, en el caso de la responsabilidad social corporativa, la mayoría de colaboradores indicó que no influye porque no están informados de cuáles son las actividades que realiza el banco en favor del medio ambiente y la sociedad.

Los resultados de la investigación fueron presentados tanto al equipo de Asuntos Corporativos como al área de Gestión de Personas. De este modo, la organización, representada por las dos áreas mencionadas anteriormente, indica que muchas de las percepciones de los colaboradores se deben a los cambios que han tenido debido al *home office*; de hecho, se menciona que la marca empleadora ha tenido que adecuarse también a esta situación.

Asimismo, también reconoce que su marca empleadora está dirigida a resaltar los atractivos en torno a los retos que encuentran al trabajar en la empresa. Es más, lo definen como “el pilar” que ayuda a convencer a los colaboradores a mantenerse en la organización, pues, reconocen que, especialmente, los profesionales en tecnología valoran que se trabaje desde cero, el involucramiento con cada proyecto y que no solo se puedan especializar en un área, sino que adquieran aún más conocimientos y habilidades de diferentes departamentos. De hecho, la organización potencia su diferenciación frente a sus competidores resaltando estos puntos. Precisamente, como se mencionó, estos son los elementos de la marca que los colaboradores resaltan.

Además, la organización asume que aspectos como la línea de carrera y la responsabilidad social de la empresa son oportunidades de mejora en su estrategia de marca. De hecho, se menciona que debido a que los profesionales que trabajan con tecnología poseen nuevos perfiles para el Banco Pichincha, aún se está trabajando en una línea de carrera definida y en una malla de cursos especializados que los ayuden a generar valor para sus perfiles profesionales. Asimismo, el Banco Pichincha reconoce que a pesar del interés que muestran este segmento de colaboradores, muchos de ellos aún no conocen los voluntariados y demás acciones que el banco ya ha realizado. Justamente, los colaboradores indican que estos tres aspectos no influyen en su permanencia y muestran su preocupación tanto a su desarrollo profesional en la empresa como a la responsabilidad social corporativa que debería impulsar el banco.

Adicionalmente, todos los presentes en la reunión mencionaron acerca del gran valor que esta investigación significa para estas áreas, pues permite que se aclaren y se reafirmen los problemas en los que se están trabajando y que, además, sirve para crear nuevas estrategias a favor de los colaboradores.

Finalmente, a partir de lo expuesto, se presentan las recomendaciones. En primer lugar, se sugiere que el Banco Pichincha replique este tipo de estudio con los colaboradores en las demás áreas y, así, conseguir un análisis holístico de todos los departamentos para construir una mejor estrategia de marca empleadora que impacte positivamente en su capital humano.

Además, se recomienda comunicar los esfuerzos que el Banco Pichincha ya se encuentra realizando tanto interna como externamente mediante los canales directos que maneja la organización para conseguir que todos sus grupos de interés conozcan los beneficios que el banco realiza actualmente y que los desea evidenciar.

Por otro lado, se recomienda realizar más estudios acerca de la marca empleadora en el sector bancario privado del Perú, debido a la necesidad de contar con profesionales que trabajen en tecnología por la transformación digital que atraviesa el sector. De hecho, el sector bancario es relevante porque representan en gran medida el avance de la economía, pero también porque es la industria que lidera los procesos de transformación digital el cual también afecta a las demás organizaciones del país.

Finalmente, se sugiere que los estudios posteriores complementen metodologías cuantitativas y cualitativas con muestras más representativas que permitan profundizar en el análisis de las variables y, sobre todo, generalizar los resultados. Asimismo, emplear más recursos financieros y de tiempo para utilizar herramientas tecnológicas como *softwares* especializados en el análisis cualitativo y cuantitativo con el fin de mejorar el proceso de codificación.

REFERENCIAS

- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2019). *Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention*. *Journal of Asia-Pacific Business*, 1–12. doi:10.1080/10599231.2020.1708231
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). *The employer Brand*. Londres: London Business School.
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*. doi:10.1108/ict-10-2018-0086
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. doi:10.1108/13620430410550754
- Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R. & Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: an empirical study on employee's attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*. 15(2), 4-18. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/317421949_Organizational_attractiveness_An_empirical_study_on_employees_attitudes_in_lithuanian_business_sector/fulltext/59402047a6fdcce572338a1f/Organizational-attractiveness-An-empirical-study-on-employees-attitudes-in-lithuanian-business-sector.pdf
- Banco de Crédito del Perú. (2019). Reporte Anual 2019. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Reporte%20Anual%20BCP%202019.pdf>
- Banco Pichincha. (2019). Reporte Anual 2019. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/1%20Memoria%20BP2020-22jun.pdf>
- Banco Pichincha. (2020). Misión, Visión y Valores Corporativos. Recuperado de <https://www.pichincha.pe/conoce-sobre-nosotros/nuestra-historia/mision-vision-y-valores>
- BBVA. (2018). Reporte Anual 2018. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20BBVA%202018.pdf>

- BBVA. (2020). BBVA es el banco número uno en atraer y retener talento en Perú. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-es-el-banco-numero-uno-en-atraer-y-retener-talento-en-peru-segun-merco-talento/>
- Berthon, Ewing & Hah (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications*. 24(2):151-263
- Bhasin, J., Mushtaq, S., & Gupta, S. (2019). Engaging Employees Through Employer Brand: An Empirical Evidence. *Management and Labour Studies*, 0258042X1987032. doi: 10.1177/0258042x19870322
- Bodderas, M., Maas P., & Cachelin, J. Schallager, T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*. 25(7):497-508
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1). doi:10.4102/sajems. v22i1.2412
- Class & Asociados S.A. (2020). Fundamento De Clasificación De Riesgo: Banco Pichincha del Perú. Recuperado de <http://www.classrating.com/informes/bpichincha1.pdf>
- Coursera. (2020). Global Skills Index 2020. Recuperado de <https://www.coursera.org/gsi>
- Chhabra N. & Sharma S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. doi:10.1108/ijoa-09-2011-0513
- Everis Perú. (2020). Talento para la Transformación Digital. Recuperado de <https://es.everisestudios.com/talentodigital>
- Everis Perú. (2020). Transformación Digital en el Perú: Testimonios y experiencias de los principales líderes empresariales del Perú. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf>
- Fernández, S. & Urbiola, P. (2018). Digital transformation and competition in the financial sector. Recuperado del sitio de internet de BBVA Research: <https://www.bbvaesearch.com/wp->

content/uploads/2019/01/Digital-transformation-and-competition-in-the-financial-sector.pdf

- Fernon, D. (2008). Maximising the power of the employer brand. *Admap*, 494, 49-53. Recuperado de https://www.warc.com/content/paywall/article/admap/maximising_the_power_of_the_employer_brand/88231
- Gaddam, S. (2008). Modelling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/334886088/Modeling-Employer-Branding-Communication-the-Softer-Aspect-of-HR-Marketing-Management>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–17. doi:10.1080/09585192.2019.1642645
- Gestión. (2020). Disputa entre banca y firmas tecnológicas eleva pretensión salarial por cambio de trabajo. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/disputa-entre-banca-y-firmas-tecnologicas-impulsa-pretension-salarial-por-cambio-de-trabajo-noticia/?ref=gesr>
- Gupta, R., Kumar, S., & Ranjan, S. (2018). Employer Branding: A Tool for Employee Retention. *International Journal of Business and Management Invention*.7(6). 6-12. Recuperado de [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(7\)6/Version-3/B0706030612.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(7)6/Version-3/B0706030612.pdf)
- Hadi, N., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44. doi:10.3390/admsci8030044
- Hammui-Sutton, A. & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*. 2(5), 55-60. doi:10.1016/s2007-5057(13)72683-8
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. *Essential Skills for Management Research*. Londres: SAGE. 158-180.

- Harsch, K., & Festing, M. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*. doi:10.1002/hrm.21972
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.) México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.) México D.F., México: McGraw-Hill.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634–652. doi:10.1108/jmd-09-2013-0106
- Kaur, R., & Shah, R. (2020). Employer branding at armed forces: current and potential employees' perspective. *European Journal of Training and Development*. doi:10.1108/ejtd-03-2019-0043
- Knox, S., & Freeman C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*. 22(7):695-716
- Kossivi, B., Xu, M. & Kalgora, B. (2016) Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 261-268. <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2016.45029>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 1–21. doi:10.1080/14719037.2019.1638439
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. doi:10.1108/03090591211192647
- Mehta, M., Kurbetti, A. & Dhankhar R. (2014). Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies* 2: 154–64. Recuperado de <https://docplayer.net/9674032-Review-paper-study-on-employee-retention-and-commitment-dr-mita-mehta-1.html>

- Mendoza, J. & Llaxacondor, A. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones: una guía introductoria. 360: Revista de ciencias de la gestión ,1(1), 150-171. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14875/15415>
- Merco Perú. (2020). Ranking de las mejores empresas que mejor atraen y retienen el talento. Recuperado de <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-talento>
- Oklahoma Office of Management and Enterprise Services. (2020). *Workforce Planning Guide*. Recuperado de <https://omes.ok.gov/sites/g/files/gmc316/f/WorkforcePlanningGuide.pdf>
- Pacific Credit Card. (2020). *Informe de Clasificación de Riesgo de Banco Pichincha*. Recuperado de <https://www.smv.gov.pe/ConsultasP8/temp/PE-Banco%20Pichincha-202006-FIN-FFDCPCDBCBS.pdf>
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación en gestión*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Rosethorn, H. (2009). The employer Brand.
- Scotiabank. (2019). *Memoria Anual 2019*. Recuperado de <https://www.smv.gov.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>
- Sheen, R. (2018). *El employer brand (marca empleadora) en el Perú*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Siemens. (2019). *Successful Digital Transformation: How Change Management helps you to hold course*. Recuperado de <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:103ce0a5-2f0b-45d7-837c-0bcc7a5083a9/version:1571666625/successfuldigitaltransformationwhitepaperbysiemensiotsservices.pdf>
- Suikkanen, E. (2010). *How Does Employer Branding Increase Employer Retention?* Metropolia University of Applied Sciences, Helsinki, Finlandia. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/38024728.pdf>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2020). Boletín Estadístico de Banca Múltiple de Alcance y Participación de Mercado del mes de diciembre: Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S–206S. doi:10.1177/0972150916631214
- Torres, E. (2020). *Digitalízate ¿Por dónde empezar?* Lima, Perú: Conecta.
- Turban, D. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population. University of Missouri
- Younas, M. & Waseem Bari, M. (2020) The relationship between talent management practices and retention of generation ‘Y’ employees: mediating role of competency development, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33 (1), 1330-1353, DOI: 10.1080/1331677X.2020.1748510

ANEXOS

ANEXO A: Vicepresidencias del Banco Pichincha

Tabla A1: Vicepresidencias del Banco Pichincha

Vicepresidencias del Banco Pichincha	Encargado
Vicepresidencia de Gestión de Personas	Rafael del Águila Gabancho
Vicepresidencia de Riesgos	Ricardo Vera Cabanillas
Vicepresidencia de Marketing y Estrategia Digital	Arturo Casado Salicetti
Vicepresidencia de Finanzas y Tesorería	Rafael Sevilla Almeida
Vicepresidencia de Cumplimiento, Asesoría Legal y Activos Especiales	Nelson Bértoli Bryce
Vicepresidencia de Tecnología y Transformación	Sebastián Palacios Chávez-Taffur
Vicepresidencia de Datos	Alberto Rhor Vásquez
Vicepresidencia de Banca Personas	Carolina Ferrari Santisteban

Adaptado de Memoria Anual y Página Web de Banco Pichincha (2020)

ANEXO B: Consentimientos Informados

Figura B1: Consentimiento informado para participantes de la investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO

De tener consultas acerca del documento, contactarse con Sthefany Izquierdo al 983595443

Nombres y Apellidos (en ese orden) *

Texto de respuesta corta

Número de DNI *

Texto de respuesta corta

Correo electrónico (profesional o personal) *

Texto de respuesta corta

Cargo que desempeña en el Banco Pichincha *

Texto de respuesta corta

Figura B2: Consentimiento informado para los participantes de la investigación

Consentimiento Informado

El propósito de este documento es informarle sobre los alcances de la investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participante, y solicitarle su consentimiento para dichos fines. De aceptar, los investigadores se quedarán con una copia del presente registro.

La investigación se titula "La influencia de la marca empleadora en la decisión de permanencia de grupos de especialistas en dos áreas del Banco Pichincha" y es conducida por Aldair Jimeno y Sthefany Izquierdo, estudiantes del último ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la investigación es analizar las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE&PMO) sobre los elementos que componen la marca empleadora del Banco Pichincha y su influencia en su decisión de permanencia en la organización.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá participar en una entrevista, focus group o encuesta según corresponda. La participación en la investigación es completamente voluntaria. Cabe recalcar que la información brindada en estas sesiones será utilizada solo para fines académicos. Asimismo, las entrevistas serán grabadas para su posterior análisis. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento y, en caso tuviera alguna consulta, puede formular preguntas cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarlas oportunamente.

Confirmación Oficial del Consentimiento Informado *

ACEPTO COLABORAR CON LA INVESTIGACIÓN

NO ACEPTO

Figura B3: Consentimiento informado para los participantes de las pruebas piloto del cuestionario de la investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO: PRUEBAS PILOTO ✕ ⋮

De tener consultas acerca del documento, contactarse con Sthefany Izquierdo al 983595443

Nombres y Apellidos (en ese orden) *

Texto de respuesta corta

Número de DNI *

Texto de respuesta corta

Correo electrónico (profesional o personal) *

Texto de respuesta corta

Ocupación (cargo que desempeña y organización) **

Texto de respuesta corta

Figura B4: Consentimiento informado para los participantes de las pruebas piloto del cuestionario de la investigación

Consentimiento Informado

El propósito de este documento es informarle sobre los alcances de la investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participante de una prueba piloto del instrumento de la investigación y solicitarle su consentimiento para dichos fines. De aceptar, los investigadores se quedarán con una copia del presente registro.

La investigación se titula "La influencia de la marca empleadora en la decisión de permanencia de grupos de especialistas en dos áreas del Banco Pichincha" y es conducida por Aldair Jimeno y Sthefany Izquierdo, estudiantes del último ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la investigación es analizar las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE&PMO) sobre los elementos que componen la marca empleadora del Banco Pichincha y su influencia en su decisión de permanencia en la organización.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá participar en una entrevista o en comunicaciones vía correo/chat en redes sociales con el fin de brindar sus revisiones y apreciaciones sobre el instrumento (cuestionario) que se utilizará en la investigación. La participación en la misma es completamente voluntaria. Cabe recalcar que la información brindada en estas sesiones será utilizada solo para fines académicos. Asimismo, las entrevistas serán grabadas para su posterior análisis. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento y, en caso tuviera alguna consulta, puede formular preguntas cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarlas oportunamente.

Confirmación Oficial del Consentimiento Informado *

ACEPTO COLABORAR CON LA INVESTIGACIÓN

NO ACEPTO

Figura B5: Consentimiento informado para expertos

CONSENTIMIENTO INFORMADO: EXPERTOS

De tener consultas acerca del documento, contactarse con Sthefany Izquierdo al 983595443

Nombres y Apellidos (en ese orden) *

Texto de respuesta corta

Número de DNI *

Texto de respuesta corta

Correo electrónico (profesional o personal) *

Texto de respuesta corta

Ocupación (cargo que desempeña y organización) *

Texto de respuesta corta



Figura B6: Consentimiento informado para expertos

Consentimiento Informado

El propósito de este documento es informarle sobre los alcances de la investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como experto y solicitarle su consentimiento para dichos fines. De aceptar, los investigadores se quedarán con una copia del presente registro.

La investigación se titula "La influencia de la marca empleadora en la decisión de permanencia de grupos de especialistas en dos áreas del Banco Pichincha" y es conducida por Aldair Jimeno y Sthefany Izquierdo, estudiantes del último ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la investigación es analizar las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE&PMO) sobre los elementos que componen la marca empleadora del Banco Pichincha y su influencia en su decisión de permanencia en la organización.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá participar en una entrevista o en comunicaciones vía correo con el fin de brindar sus revisiones y apreciaciones sobre la investigación. La participación en la misma es completamente voluntaria. Cabe recalcar que la información brindada en estas sesiones será utilizada solo para fines académicos. Asimismo, las entrevistas serán grabadas para su posterior análisis. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento y, en caso tuviera alguna consulta, puede formular preguntas cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarlas oportunamente.

Confirmación Oficial del Consentimiento Informado *

ACEPTO COLABORAR CON LA INVESTIGACIÓN

NO ACEPTO

ANEXO C: Guías de Entrevistas

Tabla C1: Primera entrevista a Giuliana Pacheco

<u>Entrevista a Gerente de Asuntos Corporativos de Banco Pichincha</u>
<p>Buenas tardes, somos dos estudiantes de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y actualmente estamos realizando nuestra tesis de licenciatura acerca del “Análisis de las percepciones de los trabajadores sobre las dimensiones relevantes de la Marca Empleadora: Caso Banco Pichincha”. Antes de iniciar, le agradecemos su disposición para brindarnos esta entrevista y recordar que toda la información que nos comparta será utilizada únicamente con fines académicos.</p> <p>Objetivo de la investigación:</p> <p>Identificar cuáles son las dimensiones relevantes de la marca empleadora que atrajeron y siguen manteniendo a un grupo de personas de una determinada área dentro del Banco Pichincha.</p> <p>Objetivo de la entrevista:</p> <p>Por tanto, el objetivo de esta entrevista es plantear nuestro tema de investigación para oficializar nuestro compromiso, validar y definir el segmento a investigar y, básicamente, conocernos</p> <p>Preguntas sobre la entrevistada:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es su cargo y su rol en la organización? ¿desde cuánto tiempo? <p>Preguntas sobre marca empleadora:</p> <ol style="list-style-type: none">2. ¿La marca empleadora es parte de la estrategia del banco?3. ¿Cuáles son los esfuerzos que la gestión de personas realiza para atraer y retener al talento humano?4. ¿Cuáles son los retos que la marca empleadora del banco pichincha está enfrentando en la actualidad? <p>Preguntas sobre áreas del Banco Pichincha:</p> <ol style="list-style-type: none">5. Respecto a la cobertura: ¿Esta estrategia (de marca empleadora) la focalizan/priorizan en algún área en particular?6. ¿Qué área cree usted que sería relevante investigar?7. ¿Cómo definiría al grupo humano del área que mencionó? <p>Cierre</p> <p>Muchas gracias por su tiempo</p>

Tabla C2: Segunda entrevista a Giuliana Pacheco

Entrevista a Gerente de Asuntos Corporativos
<p>Objetivos de la entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocer a detalle la estrategia de marca empleadora del Banco Pichincha• Revisar el cuestionario oficial de la investigación
<p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo es la estrategia de marca empleadora del Banco Pichincha?2. ¿Cómo ha cambiado la estrategia de marca empleadora respecto a años anteriores?3. ¿Qué aspectos del Banco Pichincha se desean destacar en la marca empleadora del Banco?4. ¿De qué manera se comunica los beneficios o atributos de la marca empleadora del Banco Pichincha (canales)?5. ¿Cuál es el público objetivo principal (perfil de trabajadores) al que desean atraer con su marca empleadora?6. ¿Quiénes intervienen en la elaboración de la estrategia del Banco Pichincha?7. ¿Qué elementos de la marca empleadora del Banco Pichincha crees que influyen en la decisión de postular de los candidatos a algún puesto de trabajo?8. ¿Qué elementos de la marca empleadora del Banco Pichincha crees que influyen en la decisión de permanecer trabajando de los colaboradores?9. ¿Qué cambios ha provocado la crisis sanitaria por el COVID-19 en la estrategia de la marca empleadora del Banco Pichincha?10. ¿Cómo actualmente se vende el Banco Pichincha como empleador?
<p>Cierre</p> <p>Para finalizar la entrevista, ¿desea añadir alguna pregunta o comentario adicional?</p>

Tabla C3: Entrevista a Jefa del Área de Experiencia del Usuario (S.V.)

Entrevista a Jefa del Área de Experiencia del Usuario
<p>Buenas tardes, somos dos estudiantes de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y actualmente estamos realizando nuestra tesis de licenciatura acerca del “Análisis de las percepciones de los trabajadores sobre las dimensiones relevantes de la Marca Empleadora: Caso Banco Pichincha”. Antes de iniciar, le agradecemos su disposición para brindarnos esta entrevista y recordar que toda la información que nos comparta será utilizada únicamente con fines académicos.</p> <p>Objetivo de la investigación: Identificar cuáles son las dimensiones relevantes de la marca empleadora que atrajeron y siguen manteniendo a los colaboradores del Banco Pichincha.</p> <p>Objetivos de la entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none">• Presentar tema• Conocer a detalle el área• Generar Contacto fluido y fecha para próxima reunión• Para finalizar la entrevista, ¿desea añadir alguna pregunta o comentario adicional? <p>Preguntas sobre la entrevistada</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuéntanos un poco tu trayectoria?2. ¿Cuál es su cargo y su rol en la organización? ¿desde cuánto tiempo? <p>Preguntas sobre el área de Experiencia del Usuario (UX)</p> <ol style="list-style-type: none">3. ¿Desde cuándo está creada el área de UX?4. ¿Cuáles son las principales funciones del área?5. ¿Cuál es la importancia estratégica del área para el banco Pichincha?6. ¿Por qué alguien quisiera ser parte de tu equipo?7. ¿Crees que, en el mercado laboral, hay pocas personas que se ajusten a puestos en tu área?8. ¿Cuántas personas la conforman y cómo está clasificada el área en cuestión de estructura?9. ¿Cuál es el perfil de los miembros de tu equipo (edad, profesión, cargo, intereses)?10. ¿Cómo es la relación de todos los miembros del equipo de UX?11. ¿Cuáles crees que han sido los retos respecto al trabajo en equipo que tu área ha tenido debido a la coyuntura actual?12. ¿Qué herramientas utilizan para interactuar en cuestiones laborales?13. ¿Qué herramientas o métodos utilizas para mantener la cultura organizacional unida y comunicación fluida?14. ¿Mantienes contacto directo con tus colaboradores o con quiénes te contactas más?15. ¿El Área de Gestión de Personas se contacta a menudo contigo y con el área?16. ¿Qué esfuerzos has visto que el Área de Gestión de Personas hace por ti y por tu área?17. ¿Consideras que existe una problemática de atracción y retención de personas en tu área?18. ¿Por qué aplicaste a Pichincha?19. ¿Qué te atrajo de la empresa?20. ¿Cuáles son los principales beneficios que te ofrece Pichincha para quedarte en la organización? <p>Cierre</p>

Tabla C4: Entrevista a Jefa del Área de Proyectos Estratégicos y PMO (K.V.)

Entrevista a Jefa del Área de Proyectos Estratégicos y PMO
<p>Buenas tardes, somos dos estudiantes de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y actualmente estamos realizando nuestra tesis de licenciatura acerca del Análisis de las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos y Project Management Office (PMO) del Banco Pichincha sobre los elementos de la marca empleadora y su influencia en la decisión de permanencia en la organización. Antes de iniciar, le agradecemos su disposición para brindarnos esta entrevista y recordar que toda la información que nos comparta será utilizada únicamente con fines académicos.</p>
<p>Objetivo de la investigación:</p> <p>Analizar las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos y Project Management Office (PMO) sobre los elementos que componen la marca empleadora del Banco Pichincha y su influencia en la decisión de permanencia en la organización.</p>
<p>Objetivo de la entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none">• Presentar tema• Conocer a detalle el área• Generar contacto fluido y fecha para próxima reunión• Planificar las fechas de las entrevistas
<p>Preguntas sobre la entrevistada</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuéntanos un poco de tu trayectoria?2. ¿Cuál es su cargo y su rol en la organización? ¿desde cuánto tiempo trabaja en la organización?
<p>Preguntas sobre el área:</p> <ol style="list-style-type: none">3. ¿Desde cuándo está creada el área (fecha exacta)?4. ¿Cómo está ubicado el área dentro del organigrama de la empresa?5. ¿Cuáles son las principales funciones del área?6. ¿Cuál es la importancia estratégica de su área para el Banco Pichincha?7. ¿Por qué alguien quisiera ser parte de tu equipo?8. ¿Cuántos lo conforman y cómo está clasificada el área en cuestión de estructura?9. ¿Cuál es el perfil de los miembros de tu equipo? (edad, profesión, cargo, intereses)10. ¿Cómo es la relación de todos los miembros del equipo de UX?11. ¿Cuáles crees que han sido los retos respecto al trabajo en equipo que tu área ha tenido debido a la coyuntura actual? ¿Qué herramientas utilizan para interactuar en cuestiones laborales?12. ¿Qué herramientas o métodos utilizas para mantener la cultura organizacional unida y comunicación fluida?13. ¿Mantienes contacto directo con tus colaboradores?14. ¿El Área de Gestión de Personas se contacta a menudo contigo y con el área?15. ¿Qué esfuerzos has visto que el Área de Gestión de Personas hace por ti y por tu área?16. ¿Consideras que existe una problemática de atracción y retención de personas en tu área?17. ¿Cuál crees que es tu perfil profesional en esta área?18. ¿Por qué aplicaste a Banco Pichincha?19. ¿Cuáles fueron los principales beneficios que te ofreció el Banco Pichincha para lograr tu atracción?20. ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?21. ¿Cuáles son los principales beneficios que te ofrece el Banco Pichincha para quedarte en la organización?
<p>Cierre</p> <p>Para finalizar la entrevista, ¿desea añadir alguna pregunta o comentario adicional?</p> <p>Muchas Gracias</p>

ANEXO D: Cuestionario

Figura D1: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha



CUESTIONARIO: MARCA EMPLEADORA

Estimado(a) colaborador(a), el presente cuestionario forma parte de una investigación académica conducida por Sthefany Izquierdo y Aldair Jimeno, alumnos de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la investigación es analizar la influencia de la marca empleadora del Banco Pichincha en la decisión de permanencia de los miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PMO) en la organización.

El tiempo aproximado que le tomará responder el cuestionario es de 5 - 7 minutos. Apreciaremos que pueda responder de forma sincera. Cabe destacar que la información será estrictamente confidencial y los resultados se analizarán de manera global y no a nivel del participante.

Muchas gracias de antemano por su participación. Si tuviera alguna consulta, por favor, comunicarse al número de teléfono 983595443 o al correo sthefany.izquierdo@puco.pe

***Obligatorio**

Sexo *

Femenino

Masculino

Prefiero no decirlo

Figura D2: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha

Edad *

De 20 a 34 años

De 35 a 45 años

De 46 años a más

Área en la que labora (Marque la opción que corresponda) *

Experiencia del Usuario (UX)

Proyectos Estratégicos y Project Management Office (PMO)

Tiempo que lleva laborando en el Banco Pichincha (Marque la opción que corresponda) *

De 0 - 6 meses

6 - 12 meses

1 - 2 años

2 - 5 años

Más de 5 años

Figura D3: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha

Cargo que desempeña *

Tu respuesta

Formación Técnico o Profesional (Marque la opción que corresponda) *

Administración de Empresas

Diseño Gráfico

Comunicaciones

Ingeniería Industrial

Ingeniería de Sistemas

Ingeniería Informática

Otro: _____

Siguiente



Figura D4: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha

A continuación, se presentará una serie de afirmaciones, sobre las cuales apreciaremos que indique su grado de conformidad, marcando del 1 al 5 según considere, siendo:

- 5= Totalmente de acuerdo
- 4= De acuerdo
- 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 1= Totalmente en desacuerdo

1. "Considero que el alineamiento de mis objetivos personales con los de la organización es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha". *

1 2 3 4 5

2. "La relación que tengo con mis compañeros de trabajo es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha". *

1 2 3 4 5

3. "La relación que tengo con mis líderes es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha". *

1 2 3 4 5

Figura D5: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha

4. "El clima laboral es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha". *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. "La libertad para tomar decisiones respecto a mi trabajo es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha". *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. "El reconocimiento que recibo por mi desempeño es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha". *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Figura D6: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha

7. "Los programas de salud y bienestar que me ofrece el Banco Pichincha influyen en mi permanencia en la organización". *

1

2

3

4

5

8. "El balance entre mi vida personal y laboral que encuentro en el Banco Pichincha es un elemento que influye en mi permanencia". *

1

2

3

4

5

9. "El sueldo que percibo es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha". *

1

2

3

4

5



Figura D7: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha

10. "Los beneficios adicionales (gift cards, vales, membresías, descuentos, etc.) son elementos que influyen en mi permanencia en el Banco Pichincha". *

1

2

3

4

5

11. "La variedad en el trabajo que desarrollo es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha". *

1

2

3

4

5

12. "Los retos que involucren mi trabajo son elementos que influyen en mi permanencia en el Banco Pichincha". *

1

2

3

4

5



Figura D8: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha

13. "Poner en práctica mis competencias y conocimientos es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha". *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
14. "El feedback que recibo de parte de mis líderes es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha". *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
15. "Disponer de tecnología de vanguardia para mis actividades es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha". *					
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



Figura D9: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha

16. "Las oportunidades que el Banco Pichincha me ofrece para desarrollar mi creatividad e innovación son elementos que influyen en mi decisión de permanencia en la organización".⁹

1 2 3 4 5

17. "La opción de trabajar desde casa por el contexto de la pandemia es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".⁹

1 2 3 4 5

18. "Las capacitaciones que recibo son elementos que influyen en mi permanencia en el Banco Pichincha".⁹

1 2 3 4 5

Figura D10: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha

19. "Los convenios que ofrece el Banco Pichincha para realizar estudios de especialización profesional (certificaciones, diplomaturas, maestrías, entre otros) son elementos que influyen en mi permanencia en la organización". *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. "La oportunidad de trabajar en el exterior es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha" *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. "La oportunidad de desarrollar una línea de carrera es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha". *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

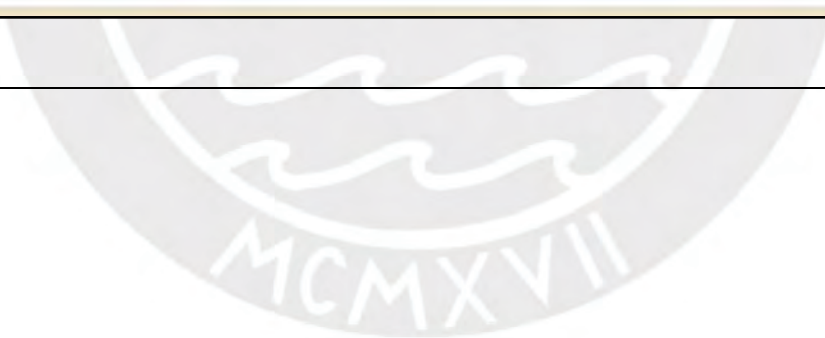


Figura D11: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha

22. "Las características del Banco Pichincha (tamaño, infraestructura, redes de oficinas, entre otros) son elementos que influyen en mi permanencia en la organización".⁹

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. "La calidad de los servicios financieros que brinda el Banco Pichincha es un elemento que influye en mi permanencia".⁹

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. "La ética que percibo del Banco Pichincha es un elemento que influye en mi permanencia en la organización".⁹

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Figura D12: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha

25. "La Responsabilidad Social que percibo del Banco Pichincha es un elemento que influye en mi permanencia en la organización". *

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Por favor, colocar en orden de prioridad los elementos de la marca empleadora del Banco Pichincha que más influyen en su decisión de mantenerse trabajando en la organización. Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante. *

	1	2	3	4	5
Elementos económicos (remuneraciones y beneficios adicionales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elementos psicológicos (preocupación por el empleado, autonomía, clima laboral y balance vida-trabajo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura D13: Cuestionario oficial realizado a colaboradores del Banco Pichincha

Elementos funcionales (trabajo retador y variado, promoción de la innovación y trabajo remoto)

Elementos de desarrollo profesional (Capacitaciones, línea de carrera, convenios para realizar especializaciones y oportunidad de trabajar en el exterior)

Elementos Organizacionales (Características generales de la empresa, reputación, ética y responsabilidad social)

Atrás Enviar

ANEXO E: Fichas Técnicas de *Focus Groups*

Tabla E1: Ficha Técnica de los *Focus Group* con Área de PE&PMO

Ficha Técnica de <i>Focus Group</i> N°1			
Objetivo	Profundizar en algunos elementos de la marca empleadora del Banco Pichincha que influyen en la decisión de permanencia de los colaboradores del área de PE&PMO		
Fecha	Viernes 5 de febrero de 2021		
Hora	11:15 am.		
Plataforma	Zoom		
Duración	1 hora		
Moderadores	Aldair Jimeno y Sthefany Izquierdo		
Participantes	Nombres y Apellidos	Cargo	Tiempo que llevan laborando en el área
	(F1: P1)	Jefe de Desarrollo de Soluciones	1 año
	(F1: P2)	Especialista de Gestión de proyectos TI	2 años
	(F1: P3)	Especialista de Gestión de Proyectos TI	2 años y 1 mes
	(F1:P4)	Especialista de Gestión de Proyectos TI	2 meses y medio
	(F1: P5)	Especialista de Gestión de Proyectos TI	2 años
	(F1: P6)	Jefe de Desarrollo de Soluciones	4 años
	(F1: P7)	Subgerente de Gestión de Demanda	7 años

Tabla E2: Ficha Técnica de *Focus Group* con Área de UX

Ficha Técnica de <i>Focus Group</i> N°2			
Objetivo	Profundizar en algunos elementos de la marca empleadora del Banco Pichincha que influyen en la decisión de permanencia de los colaboradores del área de UX		
Fecha	Martes 9 de febrero de 2021		
Hora	6:00 pm.		
Plataforma	Zoom		
Duración	1 hora		
Moderadores	Aldair Jimeno y Sthefany Izquierdo		
Participantes	Nombres y Apellidos	Cargo	Tiempo que llevan laborando en el área
	(F2: P1)	UX Designer	1 año
	(F2: P2)	UX Designer	10 meses
	(F2: P3)	UX Designer Junior	9 meses
	(F2: P4)	UX Designer	8 meses
	(F2: P5)	UX Designer	7 meses y medio
	(F2: P6)	UX Research	1 año y 5 meses

ANEXO F: Matriz de Investigaciones Aplicadas

AÑO	AUTOR	METODOLOGÍA	TEXTO	SUJETO DE ESTUDIO	OBJETIVOS	DIMENSIONES	VARIABLE	ELEMENTOS/ÍTEMS
1996	Ambler y Barrow	cuantitativo	<i>The employer brand</i>	27 empresas de diferentes sectores	Identificar cómo funcionan los gerentes de RRHH,	Funcional	Actividades de desarrollo	Actividades de desarrollo
					Cómo son las relaciones con los empleados	Económico	Recompensas materiales	Recompensas monetarias
					Reputación de su empresa como externamente	Psicológico	Sensación de bienestar	Sentimiento de pertenencia
Sentimiento de dirección								
Sentimiento de un propósito								
1999	Thomas y Wise	Cuantitativo	<i>Organizational attractiveness and individual differences: are diverse applicants attracted by different factors?</i>	Candidatos para la Maestría en Administración de Negocios	Contribuir a una comprensión más amplia del impacto de varios tipos de información de contratación en los solicitantes de empleo.	Factores laborales	Factores laborales	Salario
								Oportunidad de usar mis habilidades (idoneidad laboral)
								Trabajo desafiante e interesante
						Factores organizacionales	Factores organizacionales	Imagen y reputación corporativa
								Ubicación
								Oportunidades de entrenamiento
								Procedimientos de selección
Oportunidad de avance rápido								
Ambiente de trabajo								
Seguridad en el empleo								

						Factores de diversidad	Factores de diversidad	Composición demográfica de la organización
								Gestionar la diversidad
								Política de acción afirmativa
						Factores del reclutador	Factores del reclutador	Personalidad del reclutador
								Competencia del reclutador
								Carrera de reclutadores
								Género del reclutador
2001	Turban	Cuantitativo	Atractivo organizacional del empleador	Solicitantes en 9 universidades, estudiantes universitarios de pre grado, docentes y personal de selección en 8 universidades	Identificar si las actividades de contratación influyen en la atracción a través de sus efectos sobre la percepción de los atributos de la organización	Imagen de la empresa	Imagen de la empresa	Preocupación por el medio ambiente
								Altos estándares éticos
								Imagen pública general
								Participación en la comunidad
								Calidad del producto/servicio
								Beneficios
								Compensación
								Seguridad laboral
								Buen trato a los empleados
			Oportunidades de ascenso					
			Identificar si la imagen de la empresa como empleador y la	Trabajo desafiante	Trabajo desafiante	Oportunidades para aprender y desarrollo profesional		

					presencia de la empresa en el campus se relacionan positivamente con la atracción hacia esa empresa			Asignaciones de trabajo desafiante
								Programa de capacitación y desarrollo
								Competencia del personal
								Oportunidad para utilizar tecnología
2003	Lievens & Highhouse Sinar	cuantitativo	Medición de la atracción a organizaciones	305 estudiantes de psicología de post-grado y pre-grado de último año	Identificar el impacto del EB en los estudiantes de psicología	Atractivo general	Cinco elementos más atractivos por las que sería un buen lugar para trabajar	"Para mí, sería un buen lugar para trabajar"
								"Estaría interesada en trabajar en la compañía porque
								"Esta compañía es atractiva para mí como lugar de trabajo"
								"Estoy interesada en aprender más sobre esta compañía"
								"Un trabajo dentro de la compañía es muy atractiva"
						Intenciones de perseguir	Cinco elementos por las que aceptaría una oferta de trabajo dentro de la empresa	"Yo aceptaría una oferta de trabajo en esta compañía"
								"Consideraría esta compañía como la principal opción como empleador"
								"Yo asistiría si esta compañía me invita a una entrevista de trabajo"

								<p>"Me esforzaría mucho para trabajar para esta empresa"</p> <p>"Yo recomendaría esta empresa a un amigo que esté buscando trabajo"</p>
						Prestigio	<p>Cinco elementos por las que probablemente se sientan orgullosos de decir que trabajan en la empresa</p>	<p>"Los empleados están orgullosos de trabajar en la compañía"</p> <p>"Es una empresa con una buena reputación para trabajar"</p> <p>"Esta compañía probablemente tiene una reputación como un excelente empleador"</p> <p>"Es una empresa con prestigio"</p> <p>"Muchas personas quieren aplicar para puestos de trabajo en esta compañía"</p>
2005	Berthon	cuantitativo	Captivating company: dimensions of attractiveness in EB	Estudiantes de postgrado y pregrado del último semestre de una universidad Australiana	Identificar y operacionalizar los componentes del atractivo del empleador desde la perspectiva de los empleados potenciales midiéndolo con una escala para medir el atractivo como empleador: EMPAT	Valor de interés	Valor de interés	<p>Atracción por el entorno de trabajo emocionante</p> <p>Prácticas laborales novedosas</p> <p>Utiliza la creatividad de sus empleados para crear nuevos productos y servicios innovadores de calidad</p>

						Valor social	Valor social	Entorno de trabajo divertido
								Entorno de trabajo feliz
								Buenas relaciones entre colegas
								Ambiente de trabajo en equipo
						Valor económico	Valor económico	Salario superior al promedio
								Buen paquete de compensaciones
								Seguridad laboral
								Oportunidades de ascenso
						Valor desarrollo	Valor desarrollo	Reconocimiento por desempeño
								Apoya al autoestima de sus empleados
								Brinda confianza
								Experiencia que mejora la carrera de sus empleados
								"Trampolín hacia un empleo futuro"
						Valor de aplicación	Valor de aplicación	Oportunidad para que el empleado aplique lo aprendido y enseñe a otros
								Entorno orientado al cliente
								Entorno de trabajo humanitario

2006	Knox y Freeman	Cuantitativo	Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry	Potenciales candidatos y reclutadores de la empresa (a tiempo parcial)	Medir el impacto de la imagen de la marca empleadora en las intenciones de solicitud de empleo entre los posibles reclutas.	Dimensión Económica	Dimensión Económica	Remuneración
					Medir la congruencia de la imagen de la marca empleadora entre posibles candidatos y sus reclutadores.	Dimensión Psicológica	Dimensión Psicológica	Contrata personas afines a los trabajadores
								Cultura amistosa e informal
								Contribuye a la eliminación de estrés
								Preocupación por el bienestar del empleado
					Dimensión Profesional	Dimensión Profesional	Libertad para trabajar	
							Tiene un enfoque dinámico y con visión de futuro	
							Rotación entre las diversas áreas	
							Se practica la meritocracia	
							Oportunidad de trabajar en el extranjero	
							Trabajo variado	
					Dimensión de Desarrollo	Dimensión de Desarrollo	Programas de capacitación	
Promueve la creatividad								
Dimensión Organizacional	Dimensión Organizacional	Línea de carrera						
		Reputación como compañía						

								Tamaño de la organización
2007	Filip Lievens	Cuantitativo	Marca empleadora en el ejército Belga	(429) Potenciales aplicantes al ejército belga, (392) actuales aplicantes y (134) militares que ya trabajan en el ejército	Identificar los atributos de la marca empleadora más valorados por los potenciales aplicantes al ejército belga y los actuales militares	Atributo instrumental	Atributo instrumental	Beneficios monetarios
								Seguridad laboral
								Trabajo en equipo
								Ubicación geográfica de la empresa
								Flexibilidad de horario de trabajo
								Oportunidades de viaje o traslado
								Oportunidad de educación
								Diversidad de tareas
						Atributo simbólico	Sinceridad	Rasgos de honestidad
								Sinceridad
								Colegas amigables
							Emoción	Modernidad
								Enérgicos
								Innovador
							Competencia	Confiable
								Seguro
								Exitoso
							Sofisticación	Sofisticado
								De buen prestigio
							Robustez	Fortaleza o dureza
Atractivo como empleador	Atractivo como empleador	Expectativas de los empleados al postular						

								en una frase propositiva
2008	Davis	cuantitativo	EB and its influence on managers	Gerentes comerciales que trabajan en 16 a 17 organizaciones	Explorar el papel de la marca del empleador al influir en la diferenciación, afinidad, satisfacción y lealtad percibidas de los empleados: cuatro resultados elegidos como relevantes para la marca del empleador.	Amabilidad	Calidez	Amigable
								Agradable
							Empatía	Preocupación por el otro
								Solidaridad
							Integridad	Honestidad
								Confiable
						Empresa	Modernidad	Cool
								A la tendencia
							Aventura	Imaginación
								Innovación
						Audacia	Extrovertido	
							Atrevido	
						Competencia	Escrupulosidad	Confiable
								Trabajador
							Impulso	Ambicioso
								Líder
Tecnocracia	Tecnicidad							
	Corporatividad							
Calidad	Elegancia	Encantador						
		Elegante						
	Prestigio	Prestigioso						
		Exclusivo						
	Impactante	Impactante						
Elitista								

						Lujoso (Dimensión negativa)	Egoísmo	Arrogante
								Agresivo
							Dominio	Autoritario
								Controlador
						Responsabilidad y empoderamiento	Responsabilidad y empoderamiento	Asignación de actividades retadoras
								Empoderamiento
								Responsabilidades estratégicas al principio de la carrera
								Autonomía
2009	Agrawal y Swaroop	cuantitativo	Efecto de la imagen del EB en los aplicantes de la B- school	130 estudiantes de 5 diferentes escuelas de negocios top en la India.	Identificar el efecto del <i>Employer branding</i> de las escuelas de negocios en los estudiantes aplicantes	Compensaciones y locación	Compensaciones y locación	Buen salario y compensación comparados a nivel internacional
								Locación en una ciudad avanzada
								Buen salario y compensaciones comparados a nivel nacional
						Aprendizaje y avance profesional	Aprendizaje y avance profesional	Perspectivas de crecimiento profesional constante
								Oportunidades de avance rápido
								Oportunidad de aprender nuevas habilidades
								Excelentes programas de aprendizaje

						Factores socioculturales	Factores socioculturales	Seguridad laboral
								Colegas amigables
								Compañía de tamaño apropiado
								Buena cultura organizacional
2010	Wilden, Gudergan y Lings	Cualitativo	<i>Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment</i>	(30)Empleados que actualmente están en búsqueda activa de trabajo	Examinar la naturaleza y las consecuencias de la marca empleador	Psicológico	Actividades de desarrollo	Actividades de desarrollo
						Económico	Recompensas materiales	Recompensas monetarias
						Funcional	Sensación de bienestar	Sentimiento de pertenencia
								Sentimiento de dirección
		Sentimiento de un propósito						
2011	Bodderas, Maas y Cachelin	cuantitativo	The influence of the EB on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation		Desarrollar un marco que combina el concepto de la marca de empleador percibida con los resultados de los empleados que son relevantes para la marca de servicio	Valor económico	Valor económico	Buen salario
								Buenos beneficios de jubilación
								Cantidad justa de vacaciones
								Buenos beneficios para la salud
								Alta seguridad laboral
						Valor de desarrollo	Valor de desarrollo	Oportunidad de buenas capacitaciones internas
Buena cultura de mentoría								
		Espacio para la creatividad						

								Ambiente de emprendimiento
								Reconocimiento por un buen trabajo individual
					Valor social	Valor social		Ambiente de respeto
								Relación amistosa entre compañeros de trabajo
								Fuerte espíritu de equipo
								Colaboradores competentes
								Buenos jefes (gerentes o managers)
								La primera actitud de las personas
					Valor de la diversidad	Valor de la diversidad		Buena variedad de actividades y trabajo
								Tareas desafiantes
								Tareas interesantes
					Valor de reputación	Valor de reputación		Buena calidad de productos
								Productos conocidos
								Productos innovadores
								Buena reputación de la empresa entre conocidos
								Buena marca para potenciar el currículum
2012		cuantitativo						Alto salario

Kucherov y Zavyalova	HRD Practices and talent management in the companies with the employer brand	empleados para estudiar el sistema de DRH en las CEB y en las empresas sin la marca de empleador (CWEB)	Identificar las características de las prácticas de DRH y la gestión del talento en las CEB y Determinar el papel de la marca del empleador en la atracción de talentos	Dimensión económica	Atributo económico	Seguridad Laboral
						Sistema justo de recompensas y bonificaciones
						Garantías estables de empleo
						Horarios de trabajo flexible
				Dimensión psicológica	Atributos psicológicos	Cultura organizacional fuerte
						Relaciones Interpersonales positivas con trabajadores de la empresa
						Trabajo en equipo
						Evaluación objetiva del trabajo
				Dimensión funcional	Dimensión funcional	Buen contenido de trabajo
						Perspectivas de formación profesional
						Oportunidades de crecimiento profesional
						Oportunidad para realizar plenamente los conocimientos y habilidades de los empleados
Dimensión organizacional	Dimensión organizacional	Liderazgo en segmento de mercado				

								Alcance internacional de la actividad empresarial
								Historia de la empresa
								Reputación de las marcas de consumo
								Reputación de los altos directivos
								Estilo de gestión
2013	Beraviciene, Jrikstolaitis y Turauskas	Cuantitativa	Exploring employer branding to enhance distinctiveness in higher education	1,105 estudiantes de universidades en Lithuania	Explorar un marco para medir el atractivo organizacional (OAES) de las instituciones de educación superior e identificando las características particulares de la experiencia laboral que son más manifestadas, valoradas y significativas para sus empleados.	Cultura organizacional	Cultura organizacional	Cultura organizacional
						Justicia y confianza	Justicia y confianza	Justicia y confianza
						Grupo de trabajo	Grupo de trabajo	Grupo de trabajo
						Ambiente académico	Ambiente académico	Ambiente académico
						Estrategia de gerencia	Estrategia de gerencia	Estrategia de gerencia
						Satisfacción laboral	Satisfacción laboral	Satisfacción laboral
						Relación con el supervisor	Relación con el supervisor	Relación con el supervisor
						Compensación y beneficios	Compensación y beneficios	Compensación y beneficios
						Capacitaciones y desarrollo	Capacitaciones y desarrollo	Capacitaciones y desarrollo
						Balance vida - trabajo	Balance vida - trabajo	Balance vida - trabajo
								Condiciones laborales
2013	Arachchige y Robertson	Cuantitativa	Employer Attractiveness:	Estudiantes universitarios de	sobre los atributos del empleador más	Estructura del trabajo	Estructura del trabajo	Compañía grande
								Compañía conocida

			Comparative perceptions of undergraduate and postgraduate student	Negocios / Comercio de Sri Lanka en su último semestre antes de graduarse	importantes para atraer a los solicitantes de empleo, basándose en las percepciones de los estudiantes universitarios de Negocios / Comercio de Sri Lanka en su último semestre antes de graduarse			Tipo de servicio o producto
								Empresa rentable
								Productos de alta calidad
								Gerencia de alta calidad
						Compromiso social	Compromiso social	Salario más alto que el promedio
								Atractivo paquete de compensaciones
								Seguridad laboral
								Oportunidades futuras
								Oportunidades de promoción
						Ambiente social	Ambiente social	Uso de los conocimientos adquiridos
								Enseñar a otros
								Responsabilidad social
								Aceptación y pertenencia
						Relaciones	Relaciones	Ambiente de trabajo feliz
								Apreciación de los gerentes
								Honestidad y justicia
								Orientación al cliente
						Crecimiento personal	Crecimiento personal	Buenas relaciones entre compañeros
								Buenas relaciones con los superiores

								Apoyo de los colegas
						Dinamismo organizacional	Dinamismo organizacional	Desarrollo de confianza
								Promoción de autoestima
								Experiencia profesional ganada
						Disfrute	Disfrute	Innovación
								Creatividad
								Productos innovadores
								Ofrecimiento de experiencia
						Ambiente corporativo	Ambiente corporativo	Ambiente excitante
								Ambiente divertido
								Respeto
2015	Vilas	Cuantitativa	Dimensiones del atractivo en la marca del empleador: Efectos del género, la experiencia profesional y el nivel de estudios	Los estudiantes del grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) de la Universidad de Santiago	-Realizar una aproximación teórica a la marca de empleador (Employer Branding). -Averiguar cuáles son las dimensiones del atractivo en la marca del empleador	Valor económico	Valor económico	Oportunidades para ascender dentro de la organización
								Estabilidad Laboral
								Tener experiencia práctica interdepartamental
								Salario por encima del promedio
								Paquete de compensación atractivo
						Valor de interés	Valor de interés	Ambiente de trabajo estimulante
								Innovación dentro de la organización

					percibidas como más importantes por los estudiantes del grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) de la Universidad de Santiago de Compostela.			Promueve la creatividad	
								Produce servicios y/o productos de alta calidad	
								Produce servicios y/o productos innovadores	
						Valor social	Valor social	Ambiente de Trabajo divertido	
									Buena relación con superiores
									Buena relación con colegas
									Apoyo entre colegas
								Buen ambiente laboral	
					-Averiguar si existen diferencias en las dimensiones del atractivo en la marca del empleador percibidas como más importantes por los estudiantes del grado de ADE, en función del género, la experiencia profesional y el nivel de curso.	Valor para el desarrollo	Valor para el desarrollo	Reconocimiento de los superiores/jefes	
									Buen lugar como inicio laboral
									Generador de orgullo por trabajar en la organización
									Generador de Confianza
								Experiencia laboral que contribuye al historial laboral	
						Valor de aplicación.	Valor de aplicación.	La organización realiza aportes a la sociedad	
									la oportunidad de aplicar lo aprendido

								en la universidad
								oportunidad de enseñar a otros lo aprendido
								Sentimiento de aceptación y pertenencia
								Orientación al cliente
						Valor vida Personal	Valor vida Personal	Horario Flexible
								Equilibrio entre vida laboral y familiar
						Cultura Organizacional	Cultura Organizacional	Cuenta con una cultura fuerte y clara
						Ética Organizacional	Ética Organizacional	Es una organización ética
2016	Tanwar y Prasad	Cualitativa	Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention	25 empleados de una empresa grande de tecnología de Información (India) que trabajan en National Capital Region (NCR), Hyderabad y Mumbai	Explorar los antecedentes y resultados de la marca del empleador.	Ambiente de Trabajo	Ambiente de Trabajo	Exposición global
								Compañeros de trabajo serviciales y amigables
								Entorno de trabajo seguro
					Establecer una relación entre la marca del empleador y la retención de empleados.	Responsabilidad Social Corporativa	Responsabilidad Social Corporativa	Estricto código de conducta
								Iniciativas que incluyen salud, educación y medio ambiente
					Desarrollar un marco conceptual que vincule varios resultados de la marca del empleador con la retención de empleados.	Equilibrio trabajo-vida	Equilibrio trabajo-vida	Trabajo flexible
								Trabajar desde casa
								Eventos divertidos

					Realizar un estudio piloto cualitativo para analizar la posible vinculación entre la marca del empleador y retención de empleados	Capacitación y desarrollo	Capacitación y desarrollo	Centro de formación online Programas de aprendizaje y desarrollo Orientación y formación de nuevas incorporaciones
2017	Bakanauskienė, Bendaravičienė y Barkauskė	Cuantitativa	Organizational attractiveness: an empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector	1020 personas del sector empresarial de Lituania	Identificar qué dimensiones hacen que las organizaciones sean atractivas como empleadores en el sector empresarial lituano	Dimensión económica	Dimensión económica	Salario adecuado (satisfactorio) Incentivos para empleados Garantías de empleo a largo plazo Beneficios adicionales Buenas condiciones Laborales
						Dimensión Profesional	Dimensión Profesional	Trabajo interesante Mejora del conocimiento profesional Trabajo significativo Independencia en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo Posibilidad de utilizar innovaciones tecnológicas. Posibilidades de carrera Participación en la toma de decisiones estratégicas

								Variedad de trabajos
								Horario de trabajo flexible
								Ubicación de las organizaciones (cerca de casa)
								Opciones de viaje relacionadas con el trabajo
								Enriquecimiento y ampliación del trabajo
								Posibilidad de trabajar desde casa
						Dimensión Psicológica	Dimensión Psicológica	Buen ambiente de trabajo
								Desarrollo personal
								Buena relación con el supervisor
								Buena relación con colegas
								Apoyo del supervisor
								Autorrealización y autorrealización
								Equilibrio trabajo-vida
								Trabajo en equipo
						Dimensión Organizacional	Dimensión Organizacional	Buena imagen de organización en la sociedad
								Responsabilidad social de la organización

								Perfil internacional de la organización					
								Popularidad de la organización en las redes sociales					
2018	Gupta, Kumar y Ranjan	Cuantitativa	La marca del empleador: una herramienta para la retención de empleados	Examinar el impacto de la marca empleadora en la retención de empleados.	5 organizaciones automovilísticas: Maruti Suzuki, Renaults, Nissan, Hyundai y Tata Motors (150 personas)	Cultura del empleador	Cultura del empleador	Mi organización tiene una cultura que fomenta la innovación.					
								La cultura de la organización es generalmente positiva y de apoyo					
								Esta organización da importancia a la unidad de los empleados					
								Mi organización participa en diversas actividades sociales					
													Historia de buena experiencia laboral
													Mis oportunidades de promoción son iguales a las de otras empresas.
						Entorno de trabajo propicio	Entorno de trabajo propicio	Siento que mi empleador tiene un sentido de lealtad hacia mí y hacia otros empleados.					
								Los empleados son recompensados por lograr los objetivos en esta organización.					

								La dirección se toma en serio mis ideas e intereses	
								Dentro de esta empresa mi trabajo me da satisfacción	
						Imagen del empleador	Imagen del empleador	Mi organización percibió una imagen positiva en el mercado	
									Esta organización tiene procesos de gestión de apoyo
									Desempeño percibido de la organización
									Hablo de esta organización con mis amigos como una gran organización para trabajar con seguridad
						Riqueza y beneficios	Riqueza y beneficios	Estoy satisfecho con mi salario	
									Todas las facilidades se dan por organización como dietas de viaje.
									Todos los tipos de permisos (permisos ocasionales, permisos médicos) los otorga mi organización de manera adecuada.
						Reputación del empleador	Reputación del empleador	La mayoría de los empleados de mi	

								organización disfrutaban de su trabajo
								Asociaciones profesionales con organismo acreditado
								Alta experiencia como empleador
						Empleadores Atributos laborales	Empleadores Atributos laborales	Hay menos oportunidades de crecimiento en esta organización.
								Siento que soy apreciado en el trabajo
								La presión de trabajo es demasiado alta aquí
						Satisfacción laboral	Satisfacción laboral	Tengo la libertad de usar mi propio juicio en este trabajo.
								Si recibiera una mejor oferta de trabajo de otra empresa, aceptaría el trabajo.
								Entiendo los objetivos de mi departamento
2018	Hadi y Ahmed	Cuantitativa	Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from	Profesores y miembros del personal administrativo de	Identificar las dimensiones exactas de la marca empleadora que están directamente relacionadas con la retención de empleados.	Valor de Desarrollo	Valor de Desarrollo	Impulso para el empleo futuro
								Genera bienestar laboral
								Genera seguridad laboral

			Educational Sector	institutos (en Pakistán)				Genera una experiencia laboral que mejora al empleado
								Reconocimiento de la dirección al empleado
						Valor de Interés	Valor de Interés	Generación de productos y servicios originales
								prácticas laborales únicas
								entorno de trabajo emocionante
								Promueve la creatividad.
								Generación de productos y servicios de alta calidad.
						Valor de equilibrio trabajo-vida	Valor de equilibrio trabajo-vida	Modalidades de trabajo flexibles para los empleados
								Equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados
								Los arreglos laborales flexibles permiten el éxito dentro y fuera del trabajo
						Valor de Aplicación	Valor de Aplicación	Oportunidad para enseñar a otros lo que se ha aprendido

								Oportunidad de aplicar lo que se ha aprendido
								Nuestra organización está orientada a la aplicación
2019	Ahmad, Khan y Haque	Cuantitativa	<i>Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention</i>	100 empleados del sector bancario en Delhi y áreas adyacentes	Explorar cuáles son los atributos de la marca empleadora que atraen a los empleados	Dimensiones de la marca empleadora enfocadas en la atracción de empleados	Dimensiones de la marca empleadora enfocadas en la atracción de empleados	La organización brinda buenas condiciones de servicio
								Encuentro la organización como un medio de desarrollo profesional.
								Los principios rectores de la organización son satisfactorios
								La organización ofrece buenas recompensas y oportunidades
								El comportamiento de la organización hacia los empleados es ético
								Las organizaciones ofrecen servicios de calidad
								La información proporcionada por nosotros a la organización se mantiene confidencial

								La organización también realiza actividades en beneficio de la sociedad en general.
					Explorar cuáles son los atributos de la marca empleadora que hacen que los empleados continúen en una empresa	Dimensiones de la marca empleadora enfocadas en la retención de empleados	Dimensiones de la marca empleadora enfocadas en la retención de empleados	<p>Hay muchas oportunidades para el crecimiento de mi carrera en esta organización.</p> <p>La organización nos brinda seguridad laboral</p> <p>La imagen de la organización es satisfactoria</p> <p>La organización reconoce nuestras actuaciones</p> <p>La organización tiene buenas prácticas de gestión de la calidad.</p> <p>La organización brinda igualdad de oportunidades a todos los empleados</p>
2019	Bussin y Mouton	Cuantitativa	La eficacia de la marca empleadora en la retención del personal y las expectativas de compensación	5 empresas de seguros sudafricanas	Investigar los efectos de la marca del empleador en la retención del personal y expectativas de compensación.	Ambiente de trabajo saludable	Ambiente de trabajo saludable	<p>Mi organización brinda autonomía a sus empleados para tomar decisiones.</p> <p>Mi organización ofrece oportunidades para disfrutar de un ambiente grupal.</p> <p>Tengo amigos del trabajo que están</p>

								<p>dispuestos a compartir mi responsabilidad en el trabajo en mi ausencia.</p>
								<p>Mi organización me reconoce cuando hago un buen trabajo.</p>
								<p>Mi organización ofrece un entorno de trabajo relativamente libre de estrés.</p>
								<p>Mi organización ofrece la oportunidad de trabajar en equipo.</p>
						Formación y desarrollo	Formación y desarrollo	<p>Mi organización nos ofrece cursos de formación online.</p>
								<p>Mi organización organiza varias conferencias, talleres y programas de formación de forma regular.</p>
								<p>Mi organización ofrece oportunidades para trabajar en proyectos extranjeros.</p>
								<p>Mi organización invierte mucho en la formación y el desarrollo de sus empleados.</p>
								<p>El desarrollo de habilidades es un</p>

							proceso continuo en mi organización.
							Mi organización comunica caminos claros de avance para sus empleados.
					Equilibrio trabajo-vida	Equilibrio trabajo-vida	Mi organización ofrece horarios laborales flexibles.
							Mi organización ofrece la oportunidad de trabajar desde casa.
							Mi organización ofrece una instalación deportiva en el lugar.
					Ética y responsabilidad social corporativa	Ética y responsabilidad social corporativa	Mi organización tiene una actitud justa hacia los empleados.
							Se espera que los empleados sigan todas las reglas y regulaciones.
							Una organización humanitaria que retribuye a la sociedad.
							Existe un procedimiento confidencial para denunciar faltas de conducta en el trabajo.

						Compensación y beneficios	Compensación y beneficios	<p>En general, el salario que ofrece mi organización es alto.</p> <p>Mi organización proporciona pago por horas extra.</p> <p>Mi organización ofrece buenos beneficios para la salud.</p> <p>Mi organización proporciona cobertura de seguro para empleados y dependientes.</p>
2020	Kumari, Dutta y Bhagat	Cuantitativa	<i>Employer Branding and its Role in Effective Recruitment</i>	205 solicitantes de empleo (recién graduados, estudiantes y empleados de último año que buscan activamente mejores oportunidades fuera de la organización)	<p>Estudiar el concepto de <i>Employer Branding</i>.</p> <p>Estudiar el papel / la importancia de la marca del empleadora en la contratación</p> <p>Identificar los factores que influyen en la marca del empleador.</p>	<p>Valor Social e Interés</p> <p>Valor Económico</p> <p>Valor de Aplicación y Desarrollo</p>	<p>Valor Social e Interés</p> <p>Valor Económico</p> <p>Valor de Aplicación y Desarrollo</p>	<p>Sentimiento de pertenencia a la empresa</p> <p>Apoyo del jefe</p> <p>Apoyo de colegas</p> <p>Satisfacción en su lugar de trabajo</p> <p>Satisfacción con las labores en el trabajo</p> <p>Beneficios no monetarios</p> <p>Beneficios monetarios (salario + incentivos)</p> <p>Oportunidades para mejorar su carrera</p> <p>Aprecio de nuevas ideas</p>

					Determinar las propuestas de valor de la marca del empleador que atraen a los empleados.			Beneficios de la seguridad social
								Política de toma de decisiones justa
								Oportunidades para participar en el proceso de toma de decisiones



ANEXO G: Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla G1: Matriz de Operacionalización de variables

Objetivo de la investigación	Autor (es)	Dimensiones	Variables	Subvariables	Indicadores
Analizar la influencia de las dimensiones de la marca empleadora del Banco Pichincha en la atracción y retención de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos y Project Management Office (PE&PMO)	Berthon (2005)	Dimensión Económica	Remuneración	Remuneración Fija	Percepción del salario fijo en comparación con el promedio del mercado
	Bakanauskienė, Bendaravičienė y Barkauskė (2017)		Beneficios no monetarios	Incentivos no monetarios	Percepción de retribuciones extra salariales (gift cards, vales, descuentos)
	Ambler y Barrow (1997)	Dimensión Psicológica	Sentimiento de un propósito	Sentimiento de un propósito	Percepción de tener propósitos alineados a los de la empresa
	Kuchеров (2012)		Relaciones Interpersonales	Relaciones entre colegas	Percepción de la relación entre colegas
	Bakanauskienė, Bendaravičienė y Barkauskė (2017)			Relación con superiores	Percepción de la relación de los empleados con los superiores
	Berthon (2005)		Ambiente de trabajo percibido	Clima laboral	Percepción de un buen clima laboral
	Bussin y Mouton (2019)			Autonomía	Facultad de decisión propia en temas de su trabajo
	Hadi y Ahmed (2018)		Preocupación por el empleado	Reconocimiento por desempeño	Percepción de las prácticas que fomentan el reconocimiento al desempeño del empleado
	Bussin y Mouton (2019)				Seguridad y Salud
	Hadi y Ahmed (2018)		Balance vida - trabajo	Equilibrio entre vida profesional y personal	Prácticas concretas que promueven el equilibrio entre las tareas laborales y la vida personal del empleado

Tabla G1: Matriz de Operacionalización de variables (Continuación)

Objetivo de la investigación	Autor (es)	Dimensiones	Variables	Subvariables	Indicadores
	Bodderas, Maas y Cachelin (2011)	Dimensión Funcional	Contenido de trabajo	Trabajo retador	Percepción de asignación proyectos desafiantes
	Bodderas, Maas y Cachelin (2011)			Diversidad de actividades	Fomento de trabajo variado
	Hadi y Ahmed (2018)		Aplicabilidad de capacidades	Oportunidad para aplicar los conocimientos y habilidades de los empleados	
	Sugerencia Ana María Beingolea		<i>Feedback</i> constante	Reuniones enfocadas para realizar <i>feedback</i>	
	Bakanauskienė, Bendaravičienė y Barkauskė (2017)		Disposición de tecnología	Oportunidad para aprovechar el desarrollo de tecnología e información (TI) en las tareas	
	Bodderas, Maas y Cachelin (2011)		Promoción del entorno de innovación	Espacio para la innovación	Promoción de espacios para la creatividad
	Hadi y Ahmed (2018)		Modalidad de trabajo flexible	Trabajo remoto	Oportunidad para trabajar desde casa
	Bussin y Mouton (2019)	Dimensión de Desarrollo Profesional	Formación profesional	Programas de capacitación y desarrollo	Percepción de actividades que potencian la formación profesional de los empleados
	Tanwar y Prasad (2016)			Oportunidad para realizar estudios de postgrado (especializaciones, diplomados y/o maestrías)	Oportunidad de estudios de especialización
	Bussin y Mouton (2019)		Crecimiento profesional	Rotación al extranjero	Oportunidad de trabajar en el extranjero
	Ahmad, Khan y Haque (2019)			Promoción basada en el desempeño	Oportunidad de ascenso en la empresa local
	Knox y Freeman (2006)	Dimensión Organizacional	Características de la organización	Características de la organización (tamaño, infraestructura, redes de oficinas, etc.)	Identificación de que la organización se caracteriza por ser "grande"

Tabla G1: Matriz de Operacionalización de variables (Continuación)

Objetivo de la investigación	Autor (es)	Dimensiones	Variables	Subvariables	Indicadores
	Kuchеров (2012)	Dimensión Organizacional	Marca comercial	Calidad del producto/servicio o financiero	Percepción sobre la calidad del producto/servicio
	Bussin y Mouton (2019)		Reputación corporativa	Ética Corporativa	Políticas de buen Gobierno Corporativo y Códigos de Conducta conocidos
	Bussin y Mouton (2019)		Responsabilidad social corporativa	Involucramiento con la sociedad y preocupación del medio ambiente	Participación en actividades sociales y medio ambientales



ANEXO H: Adaptación de Cuestionarios según bibliografía revisada

Tabla H1: Adaptación de Cuestionarios según bibliografía revisada

Dimensiones	VARIABLES	Subvariables	Fuente	Cuestionario (bibliografía revisada)	Adaptación del cuestionario
Dimensión Económica	Remuneración	Remuneración Fija	Liu (2015, p.115)	El sueldo base que ofrece la empresa está sobre el promedio de mercado.	"El sueldo que percibo es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
	Beneficios no monetarios	Incentivos no monetarios	Sugerencia de la asesora y Gerente de Asuntos Corporativos	-	"Los beneficios adicionales (gift cards, vales, membresías, descuentos, etc.) son elementos que influyen en mi permanencia en el Banco Pichincha".
Dimensión Psicológica	Sentimiento de un propósito	Sentimiento de un propósito	Ambler y Barrow (1997)	-	"Considero que el alineamiento de mis objetivos personales con los de la organización es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
	Relaciones Interpersonales	Relaciones entre colegas	Liu (2015, p.114)	Hay una buena relación con los pares dentro de la empresa.	"La relación que existe entre mis compañeros de trabajo es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
		Relación con superiores	Liu (2015, p.114)	Hay una buena relación con los superiores dentro de la empresa.	"La relación que tengo con mis líderes es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
	Ambiente de trabajo percibido	Clima laboral	Liu (2015, p.114)	El ambiente de trabajo es saludable	"El clima laboral es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
		Autonomía	Michán (2017, p.78)	En mi lugar de trabajo tenemos autonomía y libertad para innovar, aportar con iniciativa tareas y procesos	"La libertad de tomar decisiones respecto a mi trabajo es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
	Preocupación por el empleado	Reconocimiento por desempeño	Liu (2015, p.115)	La gerencia de la empresa reconoce/aprecia el esfuerzo de los empleados.	"El reconocimiento que recibo por mi desempeño es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
		Seguridad y Salud	Aboul Ela (2016, p.5)	La empresa ofrece seguros de salud y cuidado a los empleados	"Los programas de salud y bienestar que me ofrece el Banco Pichincha influyen en mi permanencia en la organización".
	Balance vida - trabajo	Equilibrio entre vida profesional y personal	Águila, Rubio y Silva (2014, p.130)	Que pueda manejar fácilmente mi trabajo y atender además mis necesidades personales.	"El balance entre mi vida personal y laboral que encuentro en el Banco Pichincha es un elemento que influye en mi permanencia".

Tabla H1: Adaptación de Cuestionarios según bibliografía revisada (Continuación)

Dimensiones	Variab	Subvariab	Fuente	Cuestionario (bibliografía revisada)	Adaptación del cuestionario
Dimensión Funcional	Contenido de trabajo	Trabajo retador	Martín (2011, p.362)	Plantean retos a los empleados	"Un trabajo retador influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
		Diversidad de actividades	Aboul Ela (2016, p.5)	La empresa ofrece trabajos con diversos retos y oportunidades de aprender más	"La variedad del trabajo que desarrollo es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
		Aplicabilidad de capacidades	Águila, Rubio y Silva (2014, p.128)	Que en mi trabajo exista la posibilidad de usar mis habilidades y destrezas	"Poner en práctica mis competencias y conocimientos es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
		Feedback constante	Águila, Rubio y Silva (2014, p.129)	Recibir constantemente <i>feedback</i> tanto de mi equipo como jefatura	"El <i>feedback</i> que recibo de parte de mis líderes es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
		Disposición de tecnología	Sugerencia de la asesora Ana María Beingolea y expertos en el sector	-	"Disponer de la tecnología de vanguardia para mis actividades es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
	Promoción del entorno de innovación	Espacio para la innovación	Liu (2015, p.114)	La empresa valora y hace uso de la creatividad de sus empleados.	"Las oportunidades que el Banco Pichincha me ofrece para desarrollar mi creatividad e innovación son elementos que influyen en mi decisión de permanencia".
	Modalidad de trabajo flexible	Trabajo remoto	Martín (2011, p.362)	Ofrece facilidades para atender las necesidades de la familia u otros asuntos personales (reducción de jornada, teletrabajo, excedencias, permisos para formación, etc.)	"La opción de trabajar desde casa por el contexto de la pandemia es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".

Tabla H1: Adaptación de Cuestionarios según bibliografía revisada (Continuación)

Dimensiones	Variables	Subvariables	Fuente	Cuestionario (bibliografía revisada)	Adaptación del cuestionario
Dimensión de Desarrollo Profesional	Formación profesional	Programas de capacitación y desarrollo	Martín (2011, p.362)	Ofrece actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicos de esta empresa	Las capacitaciones que recibo son elementos que influyen en mi permanencia en el Banco Pichincha".
		Oportunidad para realizar estudios de postgrado (especializaciones, diplomados y/o maestrías)	Águila, Rubio y Silva (2014, p.128)	Que en mi trabajo me ofrezcan oportunidades de hacer un postítulo (Diplomado, Magister, MBA, curso de especialización)	"Los convenios que ofrece el Banco Pichincha para realizar estudios de especialización profesional (certificaciones, diplomaturas, maestrías, entre otros) son elementos que influyen en mi permanencia".
	Crecimiento profesional	Rotación al extranjero	Águila, Rubio y Silva (2014, p.128)	Que las organizaciones cuenten con oportunidades de movilidad para trabajar en el extranjero	"La oportunidad de trabajar en el extranjero (en otras sedes de la organización) es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha"
		Promoción basada en el desempeño	Martín (2011, p.362)	Ofrece un sistema de promoción basado en el desempeño	"La oportunidad de tener una línea de carrera es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
Dimensión Organizacional	Características de la organización	Características de la organización (tamaño, infraestructura, redes de oficinas, etc)	Knox y Freeman (2006)	-	"Las características del Banco Pichincha (tamaño, infraestructura, redes de oficinas, entre otros) son elementos que influyen en mi permanencia en la organización".
	Marca comercial	Calidad del producto/servicio financiero	Liu (2015, p.114)	Los productos y servicios que la empresa desarrolla son de alta calidad	"La calidad de los servicios financieros que brinda el Banco Pichincha es un elemento que influye en mi permanencia".
	Reputación corporativa	Ética Corporativa	Ambler y Barrow (1997)	-	"Trabajar en una organización ética es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".
	Responsabilidad social corporativa	Involucramiento con la sociedad y preocupación del medio ambiente	Liu (2015, p.115) y Águila, Rubio y Silva (2014, p.134)	La empresa tiene un perfil humanitario, retribuyendo a la sociedad y se preocupa por el entorno	"Trabajar en una organización que sea socialmente responsable es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".

ANEXO I: Codificación de Variables

Tabla II: Codificación de variables

Dimensiones	Variables	Subvariables	Codificación
Dimensión Económica	Remuneración	Remuneración Fija	DERF
	Beneficios no monetarios	Incentivos no monetarios	DEBI
Dimensión Psicológica	Sentimiento de un propósito	Sentimiento de un propósito	DPSP
	Relaciones Interpersonales	Relaciones entre colegas	DPRC
		Relación con superiores	DPRS
	Ambiente de trabajo percibido	Clima laboral	DPAF
		Autonomía	DPAE
	Preocupación por el empleado	Reconocimiento por desempeño	DPPR
		Seguridad y Salud	DPPS
Balance vida - trabajo	Equilibrio entre vida profesional y personal	DPBE	
Dimensión Funcional	Contenido de trabajo	Trabajo retador	DFCP
		Diversidad de actividades	DFCD
		Aplicabilidad de capacidades	DFCA
		<i>Feedback</i> constante	DFCF
		Disposición de tecnología	DFCT
	Promoción del entorno de innovación	Espacio para la innovación	DFPE
	Modalidad de trabajo flexible	Trabajo remoto	DFMT
Dimensión de Desarrollo Profesional	Formación profesional	Programas de capacitación y desarrollo	DDFP
		Oportunidad para realizar estudios de postgrado (especializaciones, diplomados y/o maestrías)	DDFO
	Crecimiento profesional	Rotación al extranjero	DDCR
		Promoción basada en el desempeño	DDCP

Tabla II: Codificación de variables (Continuación)

Dimensiones	VARIABLES	Subvariables	Codificación
Dimensión Organizacional	Características de la organización	Características de la organización (tamaño, infraestructura, redes de oficinas, etc)	DOCT
	Marca comercial	Calidad del producto/servicio financiero	DOMC
	Reputación corporativa	Ética Corporativa	DORO
	Responsabilidad social corporativa	Involucramiento con la sociedad y preocupación del medio ambiente	DORI



ANEXO J: Matriz de Consistencia

Tabla J1: Matriz de consistencia

Objetivos	Marco Teórico / Contextual	Metodología de la Investigación	Dimensiones	Técnicas de Recolección	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Objetivo General: Analizar las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE&PMO) sobre los elementos que componen la marca empleadora del Banco Pichincha y su influencia en su decisión de permanencia en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos de Marca Empleadora - Marca Empleadora y Retención - Dimensiones y elementos de la Marca Empleadora - El Sector Bancario Privado del Perú - La Marca Empleadora del Banco Pichincha 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance: Exploratorio y Descriptivo - Enfoque: Cualitativo - Estrategia general: Estudio de caso - Muestra: Áreas UX y PE&PMO del Banco Pichincha - Horizonte temporal: Transversal 	<p>Dimensiones: Económica, Psicológica, Funcional, De desarrollo profesional y Organizacional</p>	<p>- Técnicas de recolección: Cuestionarios, entrevistas y <i>focus groups</i></p>	<p>Los colaboradores se mantienen trabajando en la organización porque encuentran retos desafiantes en los que perciben que su talento e ideas realmente se aprovechan en los proyectos que realizan. Además, les permiten crear y desarrollar tecnología, ser autónomos con los proyectos que emprenden, adquirir nuevas habilidades y capacidades de diferentes áreas y, sobre todo, “dejar huellas positivas” con su trabajo; es decir, sí apuestan por el proyecto transformacional que el Banco Pichincha está empezando. Tanto es así que inclusive se valora que el banco sea pequeño y que no cuente con tecnología de vanguardia porque esto les permite gestionar y potenciar sus capacidades de innovación para encontrar soluciones efectivas que los enorgullezca y, al mismo tiempo, favorezca al consumidor. Así, Las dimensiones más valoradas son: Económica, Funcional y Psicológica. Las menos valoradas: de Desarrollo Profesional y Organizacional.</p>	<p>En primer lugar, se recomienda que el Banco Pichincha tome en cuenta los resultados de la presente investigación para gestionar una marca empleadora que aborde todos los puntos que realmente valoran los colaboradores. Además, se sugiere comunicar los esfuerzos que el Banco Pichincha ya se encuentra realizando tanto interna como externamente mediante una propuesta de valor en los canales directos que maneja la organización. Se recomienda también que la organización replique este estudio para todos sus colaboradores y, así, conseguir un análisis holístico de todas las áreas para construir una mejor estrategia de marca empleadora que impacte positivamente en su capital humano.</p> <p>Para las futuras investigaciones, se recomienda realizar más estudios acerca de la marca empleadora en el sector bancario privado del Perú, debido a la necesidad de contar con profesionales que trabajen en tecnología por la transformación digital por la que atraviesa el sector. Asimismo, se sugiere a los estudios posteriores que cuenten con más recursos financieros y de tiempo para utilizar herramientas metodológicas que permitan generalizar comparaciones entre los ejes que se consideren oportunos.</p>

Objetivos	Marco Teórico / Contextual	Metodología de la Investigación	Dimensiones	Variables	Subvariables	Indicadores	Herramienta cuantitativa: Cuestionario	Herramienta cualitativa: Entrevistas / Focus groups	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Objetivo específico: Conocer la estrategia general de marca empleadora que desarrolla el Banco Pichincha</p>	<p>Ambler y Barrow (1997), Berthon (2005), Knox y Freeman (2006), Bodderas, Maas y Cachelin (2011), Kucherov (2012), Tanwar y Prasad (2016), Bakanauskienė, Bendaravičienė y Barkauskė (2017), Hadi y Ahmed (2018), Bussin y Mouton (2019), Ahmad, Khan y Haque (2019)</p>	<p>Entrevistas a Giuliana Pacheco, Gerente de Asuntos Corporativos del Banco Pichincha</p>	<p>Dimensiones: Económica, Psicológica, Funcional, De desarrollo profesional y Organizacional</p>				-	<p>¿Cuál es el objetivo principal de la estrategia de marca empleadora del Banco Pichincha?</p> <p>¿Cuánto es el rango de tiempo que definiste para la estrategia?</p> <p>¿Cómo han pensado el posicionamiento de su marca empleadora?</p> <p>¿Cuál es el mensaje principal que deseas comunicar a ese público objetivo; por favor, indícalo en una frase de propuesta de valor?</p> <p>¿Qué tipo de campañas han realizado en relación al posicionamiento de su marca empleadora?</p> <p>¿Cuál es el público objetivo que consideran como parte de su estrategia de su marca empleadora?</p> <p>¿Cuáles son los canales que utilizas para acercarte a este público objetivo, cómo llegas a ellos?</p> <p>¿Cuáles son los <i>insights</i> que has podido encontrar hasta ahora?</p> <p>¿Cuáles son tus expectativas de tu estrategia para el próximo año?</p>	<p>La estrategia de marca empleadora desea posicionar al Banco Pichincha como una “organización joven” con bastante proyección de crecimiento y que está inmersa en las nuevas tendencias. También, se busca construir la imagen de un banco vinculado al desarrollo constante de la transformación digital y con una mirada sostenible. Esto implica representar la idea de que la organización se preocupa por la diversidad y la equidad de género, el cuidado del planeta y por las finanzas responsables. Además, la marca empleadora de la entidad bancaria busca destacar que es parte de un grupo económico que está presente en diferentes países como Colombia, Panamá, Ecuador y España. Adicionalmente, el Banco Pichincha quiere ser percibido como el lugar ideal en el cual las personas puedan explotar todo su talento ya que los proyectos que desarrolla el banco son bastante retadores y se realizan en un ambiente de trabajo armonioso. Asimismo, se quiere posicionar al banco como una organización en la cual los colaboradores se pueden desarrollar profesionalmente y, además, capacitarse con cursos especializados dentro del mismo. El aspecto económico, el sueldo, también es considerado siempre en la estrategia de marca empleadora, pero de antemano se cree que lo que más entusiasma a las personas son la oportunidad de enfrentarse a los retos que presenta el banco.</p>	

Objetivos	Marco Teórico / Contextual	Metodología de la Investigación	Dimensiones	Variables	Subvariables	Herramienta cuantitativa: Cuestionario	Herramienta cualitativa: Entrevistas / Focus groups	Conclusiones
Objetivo específico: Explorar las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE & PMO) respecto a los elementos de la marca empleadora del Banco Pichincha que influyen en su decisión de permanencia.	Berthon (2005)	Cuestionarios y Focus Groups (para profundizar algunas variables) a los miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE&PMO)	Dimensión Económica	Remuneración	Remuneración Fija	"El sueldo que percibo es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	No se preguntó pero sí se mencionaron respuestas respecto a la influencia de esta variable en su decisión de permanencia.	Se determina que mientras más pasa el tiempo, los elementos de la marca van perdiendo peso en cuanto a la valoración que los colaboradores les otorgan al momento de decidir continuar en la empresa o no. Así, Las dimensiones más valoradas son: Económica, Funcional y Psicológica. Las menos valoradas: de Desarrollo Profesional y Organizacional.
	Bakanauskienė, Bendaravičienė y Barkauskė (2017)			Beneficios no monetarios	Incentivos no monetarios	"Los beneficios adicionales (gift cards, vales, membresías, descuentos, etc.) son elementos que influyen en mi permanencia en el Banco Pichincha".	-	
	Ambler y Barrow (1997)		Dimensión Psicológica	Sentimiento de un propósito	Sentimiento de un propósito	"Considero que el alineamiento de mis objetivos personales con los de la organización es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	No se preguntó pero sí se mencionaron respuestas respecto a la influencia de esta variable en su decisión de permanencia.	
	Kucherov (2012)			Relaciones Interpersonales	Relaciones entre colegas	"La relación que existe entre mis compañeros de trabajo es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	No se preguntó pero sí se mencionaron respuestas respecto a la influencia de esta variable en su decisión de permanencia.	
					Relación con superiores	"La relación que tengo con mis líderes es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	-	
	Bakanauskienė, Bendaravičienė y Barkauskė (2017)			Ambiente de trabajo percibido	Clima laboral	"El clima laboral es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha"	No se preguntó pero sí se mencionaron respuestas respecto a la influencia de esta variable en su decisión de permanencia.	
					Autonomía	"La libertad de tomar decisiones respecto a mi trabajo es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	-	
	Hadi y Ahmed (2018)			Preocupación por el empleado	Reconocimiento por desempeño	"El reconocimiento que recibo por mi desempeño es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	-	
	Bussin y Mouton (2019)				Seguridad y Salud	"Los programas de salud y bienestar que me ofrece el Banco Pichincha influyen en mi permanencia en la organización".	¿Qué podrían comentarnos sobre los programas de salud y bienestar que les ofrece el banco? ¿Esto influye en tu decisión de permanencia?	
	Hadi y Ahmed (2018)			Balance vida - trabajo	Equilibrio entre vida profesional y personal	"El balance entre mi vida personal y laboral que encuentro en el Banco Pichincha es un elemento que influye en mi permanencia".	¿Qué nos pueden comentar del balance vida- trabajo? ¿Consideran que existe una diferencia entre el periodo pre pandemia y pandemia?	

Objetivos	Marco Teórico / Contextual	Metodología de la Investigación	Dimensiones	VARIABLES	Subvariables	Herramienta cuantitativa: Cuestionario	Herramienta cualitativa: Entrevistas / Focus groups	Conclusiones		
Objetivo específico: Explorar las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE & PMO) respecto a los elementos de la marca empleadora del Banco Pichincha que influyen en su decisión de permanencia.	Bodderas, Maas y Cachelin (2011)	Cuestionarios y Focus Groups (para profundizar algunas variables) a los miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE&PMO)	Dimensión Funcional	Contenido de trabajo	Trabajo retador	"Un trabajo retador influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	No se preguntó pero sí se mencionaron respuestas respecto a la influencia de esta variable en su decisión de permanencia.	Se determina que mientras más pasa el tiempo, los elementos de la marca van perdiendo peso en cuanto a la valoración que los colaboradores les otorgan al momento de decidir continuar en la empresa o no. Así, Las dimensiones más valoradas son: Económica, Funcional y Psicológica. Las menos valoradas: de Desarrollo Profesional y Organizacional		
	Bodderas, Maas y Cachelin (2011)				Diversidad de actividades	"La variedad del trabajo que desarrollo es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	No se preguntó pero sí se mencionaron respuestas respecto a la influencia de esta variable en su decisión de permanencia.			
	Hadi y Ahmed (2018)				Aplicabilidad de capacidades	"Poner en práctica mis competencias y conocimientos es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	-			
	Sugerencia Ana María Beingolea				Feedback constante	"El feedback que recibo de parte de mis líderes es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	-			
	Bakanauskienė, Bendaravičienė y Barkauské (2017)				Disposición de tecnología	"Disponer de la tecnología de vanguardia para mis actividades es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	En la actualidad, ¿qué tan importante creen que es la tecnología para las organizaciones y, en específico, ¿qué nos podrían comentar acerca de la tecnología que ustedes disponen en el Banco Pichincha? ¿Consideran que influye en su permanencia dentro del Banco Pichincha?			
	Bodderas, Maas y Cachelin (2011)				Promoción del entorno de innovación	Espacio para la innovación	"Las oportunidades que el Banco Pichincha me ofrece para desarrollar mi creatividad e innovación son elementos que influyen en mi decisión de permanencia".		-	
	Hadi y Ahmed (2018)				Modalidad de trabajo flexible	Trabajo remoto	"La opción de trabajar desde casa por el contexto de la pandemia es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".		¿Qué percepciones tienen acerca de la nueva modalidad de trabajo remoto? ¿Consideran que influye en su permanencia dentro del Banco Pichincha?	
	Bussin y Mouton (2019)				Dimensión de Desarrollo Profesional	Formación profesional	Programas de capacitación y desarrollo		Las capacitaciones que recibo son elementos que influyen en mi permanencia en el Banco Pichincha".	¿El Banco Pichincha brinda capacitaciones, ¿de qué tipo? ¿Esto influye en tu decisión de permanencia?
	Tanwar y Prasad (2016)						Oportunidad para realizar estudios de postgrado (diplomados y/o maestrías)		"Los convenios que ofrece el Banco Pichincha para realizar estudios de especialización profesional son elementos que influyen en mi permanencia".	No se preguntó pero sí se mencionaron respuestas respecto a la influencia de esta variable en su decisión de permanencia.

Objetivos	Marco Teórico / Contextual	Metodología de la Investigación	Dimensiones	Variables	Subvariables	Herramienta cuantitativa: Cuestionario	Herramienta cualitativa: Entrevistas / Focus groups	Conclusiones
Objetivo específico: Explorar las percepciones de los especialistas miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE & PMO) respecto a los elementos de la marca empleadora del Banco Pichincha que influyen en su decisión de permanencia.	Tanwar y Prasad (2016)	Cuestionarios y Focus Groups (para profundizar algunas variables) a los miembros de las áreas de Experiencia del Usuario (UX) y Proyectos Estratégicos & Project Management Office (PE&PMO)	Dimensión de Desarrollo Profesional	Formación profesional	Oportunidad para realizar estudios de postgrado (especializaciones, diplomados y/o maestrías)	"Los convenios que ofrece el Banco Pichincha para realizar estudios de especialización profesional (certificaciones, diplomaturas, maestrías, entre otros) son elementos que influyen en mi permanencia".	No se preguntó pero sí se mencionaron respuestas respecto a la influencia de esta variable en su decisión de permanencia.	Se determina que mientras más pasa el tiempo, los elementos de la marca van perdiendo peso en cuanto a la valoración que los colaboradores les otorgan al momento de decidir continuar en la empresa o no. Así, Las dimensiones más valoradas son: Económica, Funcional y Psicológica. Las menos valoradas: de Desarrollo Profesional y Organizacional
	Bussin y Mouton (2019)		Dimensión de Desarrollo Profesional	Crecimiento profesional	Rotación al extranjero	"La oportunidad de trabajar en el extranjero (en otras sedes de la organización) es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha"	-	
	Ahmad, Khan y Haque (2019)		Promoción basada en el desempeño		"La oportunidad de tener una línea de carrera es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	¿Qué pueden comentar respecto a las oportunidades de desarrollar una línea de carrera dentro de la organización? ¿Consideran que influye en su permanencia dentro del Banco Pichincha?		
	Knox y Freeman (2006)		Dimensión Organizacional	Características de la organización	Características de la organización (tamaño, infraestructura, redes de oficinas, etc)	"Las características del Banco Pichincha (tamaño, infraestructura, redes de oficinas, entre otros) son elementos que influyen en mi permanencia en la organización".	-	
	Kucherov (2012)		Marca comercial	Calidad del producto/servicio financiero	"La calidad de los servicios financieros que brinda el Banco Pichincha es un elemento que influye en mi permanencia".	No se preguntó pero sí se mencionaron respuestas respecto a la influencia de esta variable en su decisión de permanencia.		
	Bussin y Mouton (2019)		Reputación corporativa	Ética Corporativa	"Trabajar en una organización ética es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	-		
	Bussin y Mouton (2019)		Responsabilidad social corporativa	Involucramiento con la sociedad y preocupación del medio ambiente	"Trabajar en una organización que sea socialmente responsable es un elemento que influye en mi permanencia en el Banco Pichincha".	Según su percepción, ¿Qué opinan de las acciones que realiza el Banco Pichincha a favor de la sociedad, temas medioambientales o igualdad de género? ¿Consideran que influye en su permanencia dentro del Banco Pichincha?		

ANEXO K: Reportes Bibliométricos:

Figura K1: Reporte de documentos de marca empleadora por año



Figura K2: Reporte de documentos de marca empleadora por territorio

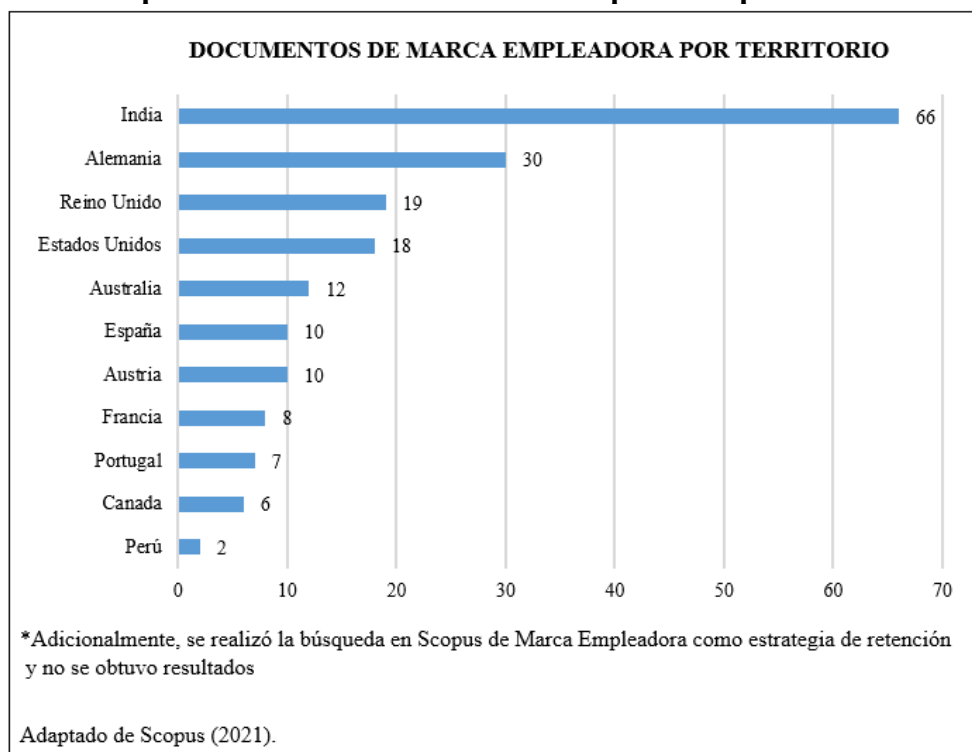


Figura K3: Reporte de documentos de marca empleadora como estrategia de retención y marca empleadora como estrategia de atracción

