

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



**El *employer branding* como estrategia para la atracción
del talento humano en el sector bancario privado en el Perú**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión
presentado por:

JIMENO SALDAÑA, Edgar Aldair

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

IZQUIERDO SERNA, Sthefany

Asesorados por: Mgtr. Milos Richard Lau Barba

Lima, agosto del 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
2. Preguntas de Investigación	4
2.1. Preguntas específicas teóricas	4
2.2. Preguntas específicas contextuales.....	4
3. Objetivos.....	5
3.1 Objetivos teóricos.....	5
3.2. Objetivos contextuales.....	5
4. Justificación	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Definición del sector bancario privado	7
2. Definición de gestión de talento humano.....	9
3. La gestión del talento humano en el sector bancario privado	11
4. Atracción de talento humano	13
4.1. Definición de la atracción de talento humano	14
4.2. Fases de la atracción de talento humano.....	14
5. <i>Employer Branding</i>	17
5.1. Definición y características del <i>employer branding</i>	17
5.2. Dimensiones del <i>employer branding</i>	19
5.3. Desarrollo del <i>employer branding</i>	20
5.4. Importancia estratégica del <i>employer branding</i>	22
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	25
1- Descripción del sector bancario privado en el Perú.....	25
1.1. Descripción, importancia y principales actores del sector bancario privado en el Perú	25
1.2. Transformación digital en el sector bancario privado del Perú	28
2. Tendencias del sector bancario privado en el Perú desde la perspectiva de atracción de talento humano.....	29
2.1. Nuevas competencias profesionales requeridas en relación con las nuevas tendencias del sector bancario	31
3. Las estrategias de atracción de talento humano en el sector bancario privado del Perú.....	33
3.1. Descripción de las estrategias de atracción de talento humano en el sector bancario ..	33
3.2. El <i>employer branding</i> en el sector bancario privado del Perú.....	34
CONCLUSIONES	37
REFERENCIAS	40

LISTA DE TABLAS

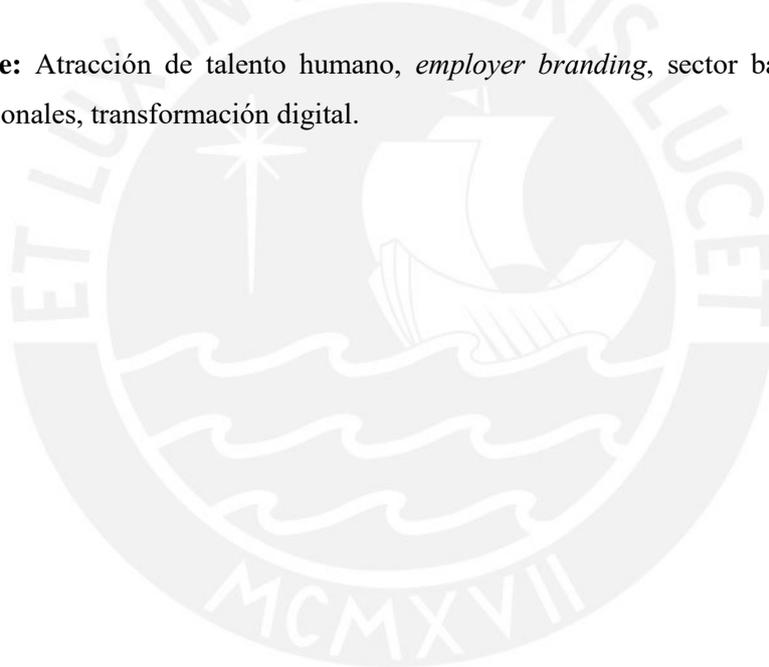
Tabla 1: Participación de mercado de las entidades bancarias dentro del sector bancario peruano	26
Tabla 2: Competencias demandadas en la banca digital	32



RESUMEN EJECUTIVO

El mundo empresarial es cada vez más competitivo a nivel mundial. Por ello, contar con el mejor talento humano se convierte en un elemento estratégico para el éxito organizacional. Sin embargo, atraer a las personas idóneas para los puestos que requiere una empresa es una tarea compleja, ya que el talento es escaso y existe competencia para conseguirlo. Particularmente, el sector bancario privado del Perú presenta dificultades para atraer el talento, puesto que están en la búsqueda de nuevos perfiles profesionales que han surgido a causa de la transformación digital que atraviesa el sector. Por ello, esta investigación tiene como objetivo analizar cómo el *employer branding* opera como una estrategia para la atracción del talento en el sector bancario privado a través de la gestión de la marca empleadora. Así, la investigación concluye que el *employer branding* genera una ventaja competitiva para las organizaciones en términos de atracción de talento.

Palabras clave: Atracción de talento humano, *employer branding*, sector bancario privado, perfiles profesionales, transformación digital.



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren de las personas idóneas para que puedan funcionar correctamente y, de esta manera, puedan crecer y competir dentro de su sector. Para ello, cuentan con un área de recursos humanos o gestión de talento humano que se encarga de reclutar y seleccionar a las personas con las habilidades específicas, dependiendo de la descripción de los puestos de trabajo, que necesita una empresa.

Sin embargo, la atracción del talento humano deseado por las empresas no siempre se puede conseguir con facilidad. De hecho, muchas empresas presentan dificultades para atraer el talento humano ideal para sus organizaciones ya sea porque el perfil de los profesionales que buscan en el mercado laboral es escaso o debido a que existe una creciente competencia para captar a los mejores profesionales. Específicamente, en el sector bancario privado del Perú, el cual está conformado por quince entidades bancarias, existen dificultades para atraer el talento debido a que los perfiles de los profesionales deseados son nuevos.

Ciertamente, el sector bancario privado peruano está atravesando por un proceso de transformación digital que implica la aplicación e inserción de varias tendencias y de formas de trabajar que requieren empleados con perfiles profesionales diferentes a los que generalmente se solía contratar. Algunas de estas tendencias que actualmente están presentes en el sector bancario son las metodologías ágiles, la omnicanalidad bancaria y el *big data science*.

Como consecuencia de la necesidad de contar con nuevos perfiles profesionales que son difíciles de atraer, surge la siguiente disyuntiva: ¿cuál sería una estrategia de atracción de talento humano para conseguir captar el talento deseado? En ese sentido, una de las posibles estrategias nuevas para atraer el talento es el *employer branding*, ya que esta busca gestionar la marca empleadora de una empresa con la finalidad de posicionar a esta como un lugar atractivo para trabajar en la mente de los potenciales empleados. Así, con esta estrategia se busca generar percepciones positivas acerca de una empresa a través de la comunicación de su propuesta de valor al empleado.

En suma, la presente investigación se centra en analizar los enfoques teóricos del *employer branding* como una estrategia de atracción de talento a partir de la elaboración de un marco teórico al respecto y, adicionalmente, se describe el sector en el cual se ha delimitado esta investigación. Sin embargo, antes de ello, es necesario explicar a detalle el planteamiento del problema, las preguntas, los objetivos y la importancia de esta investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se divide en cuatro secciones. En la primera sección, se expone el planteamiento del problema de investigación, en el cual se introduce y explica brevemente el sector en el que se va a desarrollar la investigación, sector bancario privado, con la finalidad de mostrar cómo los cambios surgidos dentro del mismo permiten comprender la problemática de la investigación. Para ello, también, se explican algunos conceptos teóricos relativos a la gestión del talento humano. En la segunda y tercera sección, se presentan las preguntas y objetivos de investigación, respectivamente. Finalmente, en la cuarta sección, se explica la justificación del trabajo de investigación.

1. Planteamiento del problema de investigación

Entre los sectores más relevantes, está el del sector bancario, que cumple un rol fundamental en la economía, ya que permite que las empresas que componen los demás sectores obtengan apoyo financiero, a través de diferentes productos y/o servicios, para que puedan crecer (Allen & Carletti, 2012). En ese sentido, es menester mencionar que el sector bancario es parte del sistema financiero, el cual está conformado por una serie de entidades privadas y públicas. Básicamente, “el sistema financiero constituye un grupo de entidades cuya principal razón de ser es recibir depósitos de personas jurídicas o naturales para luego recolocar dicho dinero según las necesidades de quien lo solicita” (Ávila, Injante, Murrugarra, Pacheco & Schroeder, 2012, p. 1). A partir de esta definición del sistema financiero, se puede comprender gran parte de la función que tiene el sector bancario en la economía peruana.

En el Perú, existen cerca de quince entidades bancarias privadas en el sector y de las cuales solo cuatro cuentan con más del 80% del mercado: Banco de Crédito del Perú, Banco BBVA Continental, Scotiabank e Interbank (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020). Sin embargo, independientemente de la participación de mercado de cada banco, existe un aspecto que comparten todas las organizaciones del sector, la inclusión de las nuevas tendencias tecnológicas, que ha provocado un proceso continuo de transformación digital en los bancos. Precisamente, esta transformación ha originado una serie de cambios en las entidades bancarias; en el sentido de que desafía la manera en la que trabajan y se relacionan con los clientes.

Ciertamente, a causa de que los clientes han ido acostumbrándose a interactuar digitalmente en diferentes ámbitos de su vida, estos también han empezado a demandar otro tipo de servicios financieros que sean accesibles, en cualquier momento y lugar, y fáciles de manejar (Cuesta, Ruesta, Tuesta & Urbiola, 2015). En otras palabras, se puede sostener que los avances

tecnológicos ponen en duda la adaptabilidad del modelo de negocio tradicional de los bancos a las nuevas necesidades de los clientes.

Por ello, a partir de esta última afirmación, se deduce que para que los bancos puedan atender las nuevas necesidades digitales de los clientes, se debe reestructurar la manera en la que trabajan y esto implica la creación de nuevos puestos de trabajo, los cuales requieren nuevos perfiles de empleados que incluya una orientación hacia el manejo de herramientas digitales e innovación. En efecto, la revolución tecnológica constante está reconfigurando el mundo laboral y ha ocasionado que las organizaciones tengan dificultades para conseguir el talento adecuado ya que la oferta y la demanda de trabajo no necesariamente están alineadas a los cambios del mundo empresarial (ManpowerGroup, 2016). Por consiguiente, ante la escasez del talento ideal para las organizaciones bancarias que se están transformando digitalmente, la labor del área de recursos humanos, para atraer el talento de nuevos empleados, será clave para el éxito de las organizaciones.

Este requerimiento de nuevos tipos de empleados evidencia que existe una transformación en las necesidades del sector y, es en este punto, en el que el talento humano se convierte en un tema importante; tal como lo menciona Jericó (2008), el talento es un activo estratégico de primer orden para las empresas en situaciones de cambio. Por ello, es pertinente examinar el concepto de atracción de talento humano.

La atracción de talento, o provisión de recursos humanos, se refiere a los procesos responsables de la entrada de las personas al sistema organizacional para el funcionamiento de la empresa. Esta se compone de dos fases: el reclutamiento y la selección del personal (Chiavenato, 2011). Precisamente, estas son las dos fases en las que se focalizará la presente investigación. Además, se debe considerar que actualmente los departamentos de atracción de talento de las organizaciones se están enfocando en buscar personal con un perfil diferente ya que, según el informe de Manpowergroup (2018), la era digital ha creado nuevos roles y se requieren habilidades que se alineen con este nuevo entorno. Por ello, esta situación ha generado mayor dificultad para conseguir el talento ideal; lo cual conlleva a una escasez de talento que se ha agudizado en las últimas décadas. De hecho, Jericó (2008) señala que la creciente complejidad de la tecnología ha producido la necesidad de contar con trabajadores más cualificados para manejarla; sin embargo, lo que escasea es justamente el talento con las capacidades específicas para cubrir esos puestos.

La brecha de habilidades se refiere a que los trabajadores no cuentan con las competencias requeridas y, mientras más profundas y persistentes sean, implican costos para la organización (Gontero & Albornoz, 2019). En efecto, en el caso del Perú, respecto a la brecha externa de

habilidades, se observa que el “47% de las empresas que ofrecen vacantes presentan dificultades para cubrir las” (Alvarado, González-Velosa, Novella & Rosas, 2019, p. 31). Esta problemática obliga a que se busquen formas de atracción no tradicionales para tener acceso al mejor talento. Precisamente, el *employer branding*, o marca empleadora, será una de estas herramientas, pues se define como la aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral para conseguir que los profesionales, los cuales cada empleador requiere, deseen trabajar en la empresa (Jiménez, 2015).

De hecho, el *employer branding* buscará resaltar los beneficios de trabajar en una empresa; en ese sentido, este aspecto es clave ya que, según Aguado & Jiménez (2009) los mejores profesionales buscan una empresa en la que se desarrollen sus competencias, garantice su empleabilidad y su libertad. Esto queda evidenciado en la encuesta realizada por ManpowerGroup (2015), en la cual se concluyó que una de cada cuatro personas que se encuentran en la búsqueda de empleo considera que la reputación de la marca de una empresa es la principal variable para elegir trabajar en ella.

De este modo, la correcta gestión de la marca de la organización brindará múltiples beneficios en una empresa con un entorno cambiante e incierto, como es el que se observa en el sector bancario. Por lo tanto, el *employer branding* es una estrategia de atracción de talento humano clave para brindar a las organizaciones la oportunidad de encontrar al trabajador idóneo.

2. Preguntas de Investigación

Pregunta General: ¿De qué manera el *employer branding* actúa como una estrategia para la atracción de talento humano en el sector bancario privado en el Perú?

2.1. Preguntas específicas teóricas

- ¿Qué es la gestión del talento humano y la atracción de talento humano?
- ¿Cuál es la definición del *employer branding*, sus características principales y su importancia en la gestión del talento humano?
- ¿Cuál es la importancia estratégica de desarrollar el *employer branding* en las organizaciones?

2.2. Preguntas específicas contextuales

- ¿Cuál es la situación actual, sus principales actores e importancia del sector bancario privado en Perú?

- ¿Cuáles son las tendencias actuales desde la perspectiva de la atracción de talento humano y cuáles son las competencias profesionales que se requieren para trabajar en el sector bancario privado del Perú?
- ¿Cuáles son las principales estrategias de atracción de talento utilizadas en el sector bancario privado en Perú?

3. Objetivos

Para entender el propósito de la presente investigación, se determinó un objetivo general y seis objetivos específicos que contribuirán con el desarrollo de este objetivo central.

El objetivo general es analizar enfoques teóricos relevantes acerca del employer branding como estrategia para la atracción de talento humano en el sector bancario privado en el Perú.

Sobre esa base, se plantean tres objetivos teóricos y tres objetivos contextuales:

3.1 Objetivos teóricos

- Definir la gestión del talento humano y la atracción de talento humano
- Definir el employer branding, sus características principales y su importancia en la gestión del talento humano
- Analizar la relevancia estratégica de efectuar el employer branding en las organizaciones

3.2. Objetivos contextuales

- Describir la actividad principal, actores e importancia del sector bancario privado del Perú
- Describir las nuevas tendencias desde la perspectiva de la atracción de talento humano y las competencias profesionales requeridas en el sector bancario privado del Perú
- Exponer las principales estrategias de atracción de talento utilizadas en el sector bancario privado en Perú

4. Justificación

La importancia del presente trabajo de investigación radica fundamentalmente en dos aspectos. Por un lado, respecto al aspecto teórico, busca desarrollar un análisis a profundidad de cómo se opera la estrategia de atracción de talento denominada *employer branding* el cual es parte del área de recursos humanos; sin embargo, adicionalmente está ligado con temas de marketing. Principalmente, la investigación se centrará en la relación de estos conceptos dentro de uno de los

sectores con mayor incidencia en la economía del país, el sector bancario privado. Además, la relevancia de la investigación cobra mayor valor debido a que está contextualizada dentro de un sector que se encuentra atravesando una transformación digital, la cual ha provocado el surgimiento de una serie de disyuntivas con respecto a los efectos que está provocando en la gestión de las organizaciones para adaptarse a esta situación.

Por otro lado, la investigación acerca del concepto de *employer branding* es un tema vanguardista; por tanto, aportará tanto a las ciencias de la gestión como al contexto peruano. Esto, debido a que el desarrollo del *employer branding* se está convirtiendo en una actividad estratégica para las organizaciones que deseen ser percibidas como lugares atractivos para trabajar a fin de atraer el mejor talento del mercado laboral con mayor facilidad, en un país en el que es difícil encontrarlo.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo está compuesto de seis secciones. En la primera sección, se define el sector en el que se enfoca esta investigación, sector bancario privado, a fin de que los temas que se expliquen en las siguientes secciones puedan comprenderse y relacionarse dentro del sector definido. En la segunda sección, se aborda la definición de la gestión del talento humano tomando en cuenta los puntos de vista de diferentes autores. Luego, a partir de ello, en la tercera sección, se explica cómo se desarrolla la gestión del talento humano en el sector bancario privado. En la cuarta sección, se exponen los conceptos teóricos e implicancias de la atracción de talento humano. En la quinta sección, se aborda la definición, características, dimensiones e importancia del *employer branding*. Además, esta sección explica la manera en la que una organización puede desarrollar el *employer branding*. Finalmente, en la misma sección, se analiza acerca de la relevancia estratégica de desarrollar el *employer branding* en una organización.

1. Definición del sector bancario privado

En esta sección se expone uno de los temas más relevantes de la presente investigación, ya que las definiciones o conceptos que se tratarán en los próximos apartados estarán relacionados principalmente con un sector en específico. Precisamente, para esta investigación, el sector que se explica y se define brevemente será el sector bancario privado peruano.

Para poder definir qué significa y abarca el sector bancario privado. Es necesario iniciar explicando qué es el sector bancario en general y quienes lo conforman. Por ello, es conveniente mencionar que el sector bancario forma parte de un sistema más grande, llamado sistema financiero. Este sistema está conformado por un conjunto de instituciones bancarias y financieras de derecho público o privado, y que se encuentran bajo las regulaciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (Ávila, et al., 2012) Principalmente, la actividad habitual desarrollada por las instituciones bancarias y financieras es la intermediación financiera que, básicamente, consiste en captar excedentes de dinero o ahorros de personas naturales y/o jurídicas con la finalidad de invertirlos para obtener beneficios económicos (Figuroa, San Martín & Soto, 2018).

Dentro del sistema financiero que se ha explicado, se encuentra una de las instituciones bancarias más conocidas, los bancos. No obstante, es menester resaltar que no todos los bancos son iguales ni están regulados de la misma manera ya que esto dependerá de si se denominan como una entidad privada o pública. En ese sentido, de acuerdo a la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (2015), el Estado no participa o interviene en el sistema financiero nacional a excepción de

algunas instituciones bancarias y financieras de capital público-privado, tales son los casos, por ejemplo, del Banco de la Nación y Agrobanco A partir de esta explicación, se infiere que la mayoría de bancos son privados. Precisamente, esta investigación solo se enfocará en bancos del sector privado o definido de otra forma como el sector bancario privado. Este sector definido comprende a todos los bancos de capitales privados, nacionales o internacionales, que funcionan actualmente en el Perú.

El sector bancario privado peruano cuenta con sus propias características o particularidades. Tradicionalmente, los productos y servicios financieros que ofrecen los bancos se entregaban de manera presencial. Sin embargo, la progresiva incursión de los avances de la tecnología en los procesos de diferentes actividades económicas ha cambiado la manera en la cual las empresas trabajan y se relacionan con los clientes. En ese sentido, cabe resaltar que el sector bancario no ha sido la excepción.

Por un lado, esto se puede entender debido a que la penetración del internet y de los *smartphones* ha transformado drásticamente los hábitos y preferencias de los consumidores que ahora suelen interactuar con mayor frecuencia a través de medios digitales para realizar diferentes actividades como el comercio electrónico (Cuesta, et al., 2015). Además, en el caso del sector bancario peruano, según la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2019), se espera que la preferencia por el uso de los canales modernos y no presenciales continúe aumentando en tanto se extienda el acceso de la población a la tecnología.

Por otro lado, la aparición de emprendimientos que brindan servicios financieros similares a los que ofrecen los bancos ha provocado que estos últimos empiecen a cuestionar la forma en que trabajan y generan valor para sus clientes. Por ejemplo, en los últimos años han aparecido emprendimientos llamados *fintech* que son empresas que ofrecen soluciones financieras digitales orientadas a atender necesidades específicas de las personas (ASBANC, 2017). Además, el modelo de negocio de las *fintech* está basado en la simplicidad, transparencia, facilidad de adquisición de clientes y especialización a fin de poder responder a los clientes de una manera más rápida para satisfacer y cumplir con las expectativas de los clientes (Omarini, 2017). Luego de haber explicado este nuevo tipo de modelo de negocio, se puede comprender mejor la razón por la cual algunas organizaciones del sector financiero, el cual engloba al sector bancario, ya desarrollan un nuevo enfoque digital para trabajar y abordar a los clientes, los cuales justamente se están orientando a utilizar más dispositivos digitales.

Por ello, se puede considerar que el surgimiento de nuevos competidores más digitales está obligando a los bancos a redefinir su negocio. De hecho, debido a los cambios drásticos en la demanda de servicios financieros, las entidades bancarias ya están respondiendo al desafío de

la digitalización, pero a diferentes velocidades, ya que no todas las compañías son conscientes de la misma manera acerca de la importancia de transformarse en un banco digital (Cuesta et al., 2015). En otras palabras, es correcto decir que, con la entrada de la tecnología, o de las nuevas tecnologías que implica la digitalización del negocio, las reglas del juego han cambiado y esto resulta en un ecosistema de negocios con un mayor nivel de complejidad para crecer e innovar (Omarini, 2017).

En consecuencia, esta nueva situación en la cual está inmerso el sector bancario privado peruano, requiere otra manera de trabajar y de atender a los clientes. En efecto, actualmente, la digitalización incide con mayor fuerza en las organizaciones ya que implica un reto tanto en adaptar el modelo de negocio como en el modo de trabajar (ManpowerGroup, 2017). Por ello, a partir de esa idea, se puede comprender la necesidad de contar con otro tipo de trabajadores o, en otras palabras, se requiere de personas con habilidades y competencias diferentes. Específicamente, este nuevo perfil de trabajadores debe estar más orientado al manejo de herramientas digitales y a la innovación.

Así, surge la disyuntiva de cómo sería la mejor manera para lograr obtener y gestionar el talento deseado del mercado laboral. De esta idea parte la necesidad de explicar qué es la gestión del talento humano y cuáles son sus implicancias. En otras palabras, es menester exponer cuáles son los componentes y procesos que implica la gestión del talento humano y, luego, cómo este concepto se desarrolla en el sector bancario privado en el Perú.

2. Definición de gestión de talento humano

En esta sección, se aborda brevemente el concepto de gestión de talento humano en las organizaciones. En ese sentido, se exponen las definiciones que los autores brindan y se escoge el más conveniente para el desarrollo de la presente investigación. Asimismo, se expone el proceso, objetivos principales y las dificultades que implica el desarrollo de la gestión de talento humano en las organizaciones.

Para definir a qué se refiere con “gestión del talento humano” primero, se debe conceptualizar el término “talento”. Así, según Jericó (2011), el talento es el individuo que compromete sus capacidades, habilidades y experiencias para lograr resultados sobresalientes que generen una ventaja competitiva para la organización. De igual manera, Prieto (2013), describe al talento como la capacidad de aplicar habilidades y conocimientos para solucionar problemas de manera ingeniosa, para así, añadir valor a la empresa. En consecuencia, se aduce que las personas con las características mencionadas deben ser consideradas como esenciales para la

organización, ya que, según Chiavenato (2011), el valor del capital humano que una organización posea será mayor o menor en la medida que esta contenga personas con talento.

Después de examinar qué es el talento humano, se puede presentar las definiciones que existen para describirla. Así, según Armstrong & Taylor (2014), la gestión de talento humano es el proceso de asegurar que la organización está conformada por personas talentosas que logren los objetivos empresariales. En la misma línea, según Vallejo (2016), la gestión de talento es una disciplina que busca la satisfacción de objetivos estratégicos de la organización en colaboración con el esfuerzo humano.

Asimismo, según Prieto (2013), la gestión humana posee un enfoque estratégico de dirección con el propósito de lograr el máximo beneficio respecto a sus competidores en el entorno actual y futuro. En otras palabras, la gestión de talento humano, a partir de sus propios fines, se encarga de alcanzar objetivos empresariales de dirección los cuales se deben ajustar a los objetivos individuales de cada trabajador.

Además, según Chiavenato (2011), la gestión humana es un área muy sensible a la cultura organizacional, la estructura, el contexto externo, el modelo de negocio, la tecnología utilizada y los procesos internos de cada organización. Del mismo modo, Wayne (2010), aduce que la administración de recursos humanos eficaz implica que se coordine la participación activa de los individuos para el logro de objetivos de la empresa de forma que se responda a la competencia global.

De acuerdo a los fines de esta investigación, se ha elegido la definición de Prieto ya que menciona que la gestión de talento humano responde a los objetivos estratégicos y que su rol es importante para la creación de valor tanto en la actualidad como en el futuro de una organización.

La gestión de talento humano está conformado por diversos procesos; en este caso, Chiavenato (2011), los clasifica en cinco procesos tales como atracción o provisión de recursos humanos en el cual se investiga el mercado laboral, se recluta a las personas y se selecciona a los idóneos; el proceso de organización que trata la integración y evaluación de los trabajadores; la retención en el que se analiza temas de remuneración, motivación y relaciones sindicales; el desarrollo del personal en el que se considera la capacitación como herramienta para mejorar el desempeño del individuo; y la evaluación en cual se evalúa la productividad. Cabe resaltar que, según esta clasificación, la presente investigación se orientará en el primer proceso de provisión de recursos humanos o atracción de talento humano.

Según Dolan, Valle, Jackson & Schuler (2007), los objetivos de la gestión de talento humano se clasifican en explícitos fundamentales, implícitos y los de largo plazo. En el grupo de

los explícitos están el atraer, retener, motivar y propiciar el desarrollo de los trabajadores potenciales y los que ya forman parte de la organización. Los objetivos implícitos son de productividad, calidad de vida en el trabajo y cumplimiento de la norma a favor de los trabajadores. Por último, los objetivos a largo plazo son la competitividad, los resultados de la organización y la adaptabilidad a nuevos cambios en el entorno.

Los objetivos de la gestión de talento deben servir a los objetivos del negocio de la organización. Por lo tanto, se consideran tres objetivos principales: provisionar y retener a las personas que se enfocan en lograr los objetivos organizacionales; crear y desarrollar buenas condiciones para los trabajadores para lograr el objetivo personal de estos; y lograr la eficiencia y eficacia por medio de la fuerza laboral (Chiavenato, 2011).

Sin embargo, no siempre se cumplen a cabalidad estos objetivos; por tanto, es indispensable reconocer las dificultades a las que se enfrenta el área de recursos humanos. A pesar de que se sabe que cada empresa presenta sus propios inconvenientes, Chiavenato (2011), menciona algunas dificultades básicas tales como que el área trabaja con recursos vivos que son complejos y variables por su naturaleza humana; los estándares de desempeño y calidad son complicados y variantes de acuerdo al nivel jerárquico; y que existen riesgos de no controlar adecuadamente al personal.

En efecto, la gestión de talento humano es parte importante de la organización, ya que, como se mencionó, esta responde a los objetivos estratégicos del negocio y los talentos son los activos intangibles que lograrán alcanzar dichos propósitos. Por esto, para fines de esta investigación, se aborda cómo actúa la gestión humana en un sector en específico, el sector bancario privado.

3. La gestión del talento humano en el sector bancario privado

En esta sección, se explica de una manera breve y concisa algunos alcances sobre la situación de la gestión del talento humano en el sector bancario privado en el Perú. En ese sentido, se exponen los retos y problemas a los cuales se están enfrentando las áreas de gestión de talento humano de las organizaciones del sector bancario privado.

Como ya se ha explicado en la sección anterior, la gestión del talento humano abarca diferentes procesos como el reclutamiento, la selección del personal, desarrollo de talento, retención de talento, evaluación del desempeño, entre otros. En efecto, se puede notar que son variados los componentes que implican la gestión del talento humano y los cuales, en este caso, están inmersos en el sector bancario privado en el Perú.

Uno de los problemas principales con respecto a la gestión de talento humano es que las empresas no pueden encontrar a las personas idóneas para los puestos de trabajo que requieren. Esta situación se puede explicar debido a existe una “brecha de habilidades”. De hecho, la brecha de habilidades es un término que indica que los trabajadores, tanto actuales como potenciales, no poseen las competencias que buscan los empleadores (Gontero & Albornoz, 2019). En otras palabras, la brecha de habilidades significa que lo que requiere una organización en cuanto a habilidades en un empleado no lo puede encontrar necesariamente en el mercado laboral ya que no existen o son muy pocos los que podrían considerarse aptos para las posiciones a cubrir.

Además, es relevante mencionar que hay dos tipos de brecha de habilidades, la interna y la externa. Por un lado, la brecha de habilidades interna se experimenta cuando los empleados de una organización no cuentan con las competencias necesarias para ocupar los puestos de trabajo (Alvarado et al., 2019). Por otro lado, la brecha de habilidades externa se percibe cuando una organización no encuentra el talento humano requerido en el mercado laboral (Alvarado et al., 2019).

La brecha de habilidades externa es un problema real que afecta a la mayoría de sectores económicos a nivel de Latinoamérica, incluyendo al sector bancario. Precisamente, en Latinoamérica cuatro de cada diez empresas tienen dificultades para encontrar empleados con las habilidades adecuadas (Gontero & Albornoz, 2019). Específicamente, en Perú, el 47% de las empresas que presentan vacantes tiene inconvenientes para cubrirlas (Alvarado et al., 2019). Sin embargo, este porcentaje varía dependiendo del sector económico. En el caso del sector financiero y de seguros, que incluye al sector bancario privado, el porcentaje de empresas que tiene dificultades para acceder al talento deseado en el mercado laboral es de 41% (Alvarado et al., 2019).

Del problema relacionado a la brecha de habilidades externa, se comprende que como las organizaciones tienen dificultades para conseguir el talento deseado, entonces existe una escasez de talento en el mercado laboral. Por ello, el nivel de competencia entre los bancos para atraer al mejor talento, en consecuencia, será mayor. En efecto, se debe recordar que el buen funcionamiento y éxito de una organización depende principalmente de sus trabajadores. El hecho de que una organización disponga de diferentes recursos materiales y/o económicos no significa necesariamente que tendrá éxito ya que son las personas (empleados) las que, finalmente, gestionan esos recursos y dependerá de ellas el correcto funcionamiento de una empresa (Garijo de miguel, 2014). Además, es estratégico que las empresas enfoquen sus esfuerzos en atraer, motivar y retener al mejor talento humano para contribuir con el éxito organizacional (Garijo de miguel, 2014). Por eso, resulta relevante que las áreas de gestión de talento de los bancos se

focalicen y redirijan sus esfuerzos hacia la mejora de aspectos que les permitan convertirse en la primera opción de búsqueda de trabajo de las personas competentes para el sector.

Otro reto al que se tienen que enfrentar las áreas de gestión de talento humano en el sector bancario actualmente es la transformación digital, la cual, como se mencionó en la primera sección de este trabajo de investigación, está provocando una serie de cambios en la manera de trabajar y relacionarse con sus clientes. A causa de los cambios mencionados, se requiere contar con nuevos perfiles de trabajadores que posean un mayor manejo de herramientas digitales y una orientación hacia la innovación. En ese sentido, con la finalidad de lograr una verdadera transformación digital también es necesario un cambio cultural en el talento humano de la organización que implique una mentalidad más abierta y participativa, especialmente debido a que en estos tiempos el entorno está inmerso en cambios continuos (Burchardt & Maisch, 2019).

El otro camino para que los bancos puedan estar en la capacidad de transformarse digitalmente, ante la situación de brecha de habilidades interna, es a través de la capacitación y/o formación de sus trabajadores actuales. Este último aspecto se ha vuelto relevante en los últimos años, aunque aún, a nivel general, en Perú el nivel de inversión de las organizaciones en capacitar a su personal no llega al 2% del costo laboral total, mientras que a nivel internacional se invierte entre 4% a 5% del costo mencionado (Cámara de Comercio de Lima, 2017).

A partir de lo explicado, en cuestiones relacionadas a cómo se debe gestionar el talento con respecto a los cambios generados por la transformación digital, se comprende que los procesos de la gestión del talento humano involucrados directamente son la atracción de talento, por la necesidad de nuevos perfiles de profesionales, y la capacitación del personal, debido a la urgencia de desarrollar nuevas competencias en los trabajadores actuales. No obstante, esta investigación solo se enfoca en el proceso de atracción de talento. Por ello, se analiza una de las formas más actuales que desarrollan las empresas del sector bancario privado en el Perú para atraer el talento, el *employer branding*. Sin embargo, primero es menester conocer qué significa exactamente el concepto de atracción de talento humano y cuáles son componentes.

4. Atracción de talento humano

En esta sección, se aborda teóricamente el subproceso de atracción de talento humano; así, se mencionan las definiciones de los autores y se elige la que se va a utilizar en la presente investigación. Para lograr este fin, se desarrollará la relación entre el mercado de trabajo y mercado de recursos humanos. Además, se describen las fases que implica la atracción de talento tales como reclutamiento y selección.

4.1. Definición de la atracción de talento humano

Con respecto a la atracción de talento humano, primero, se debe examinar la relación entre los conceptos clave de mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo. Por un lado, según Vallejo (2016), el mercado de recursos humanos consta de candidatos reales y potenciales quienes requieren de una remuneración a cambio de su trabajo. Por otro lado, el mercado laboral se compone por las ofertas de trabajo que las empresas brindan a los profesionales; esta se define por las organizaciones y sus oportunidades (Chiavenato, 2011).

Desde la perspectiva de las organizaciones, esta parte ofertante demandará personal del mercado de trabajo, pues se busca que estas se satisfagan mutuamente y que las relaciones de intercambio sean equitativas; sin embargo, existen casos en los que la parte ofertante es mayor a la demandante o viceversa. Según Chiavenato (2011), en el primer caso, cuando la oferta supera a la demanda, se identifica una acentuada disponibilidad de empleo; es decir, hay un exceso en la cantidad de puestos de trabajo que se brindan. Por otro lado, existe un exceso de demanda; es decir, los profesionales compiten arduamente por la poca cantidad de ofertas laborales.

Así, el proceso de atracción de talento humano enlaza estos dos conceptos, pues, según Armstrong y Taylor (2014), este proceso demuestra la capacidad estratégica de una empresa para seleccionar al candidato idóneo y asegurar su ventaja competitiva respecto a sus rivales.

Asimismo, según Chiavenato (2011), la provisión de recursos humanos se refiere a los procesos responsables de ingreso de las personas a la organización para el funcionamiento de la empresa. Esta se compone de dos fases: el reclutamiento y la selección del personal, las cuales comprenden la investigación de mercado, reclutamiento y selección. Estas son las dos fases en las que la presente investigación se focalizará.

De este modo, para fines de la investigación se opta por elegir el concepto de atracción de talento humano de Chiavenato, ya que engloba tanto la definición como las fases de la atracción de talento que se desea diferenciar y explicar.

4.2. Fases de la atracción de talento humano

Las fases de la provisión de talento humano son el reclutamiento y la selección; estas se diferencian porque cada una presenta sus propias implicancias, empero se enfocan en el mismo fin, dotar a la organización de las personas adecuadas. Para ello, se abordan las definiciones, objetivos y procesos de cada fase.

4.2.1. Reclutamiento

Según Chiavenato (2011), el reclutamiento son las técnicas y procedimientos para atraer candidatos que posean las características para ocupar el puesto de trabajo que la organización necesita. Asimismo, según Vallejo (2016), el reclutamiento opera como un puente entre el mercado de trabajo y la organización, pues se trata de divulgar en el mercado las oportunidades los perfiles profesionales que las organizaciones necesitan según las características determinadas necesarias para cubrir los puestos de trabajo.

El reclutamiento se puede realizar internamente; es decir, buscar candidatos potenciales dentro de la organización y, de manera externa, buscarlos en el mercado de trabajo (Dolan et al., 2007). Sin embargo, cabe mencionar que esta investigación se orienta netamente en el reclutamiento externo. Respecto a esto, se debe identificar el segmento del mercado en que se encuentran los potenciales candidatos para captarlos empleando las técnicas más pertinentes de reclutamiento (Armas et al., 2017).

Del mismo modo, a través del reclutamiento se trata no sólo de atraer profesionales hacia la organización, sino de aumentar las probabilidades de que estos permanezcan en la empresa (Dolan et al., 2007); por esto, el propósito de reclutar personal se basa tanto en obtener el número suficiente de candidatos potencialmente cualificados y elegir a los mejores, sin dejar de lado la visión futura de que se mantengan luego de ser contratados.

Para ello, se debe hacer hincapié en lograr efectivamente cada proceso que contiene el reclutamiento; según Chiavenato (2011), esta se divide en tres etapas: investigación interna de la necesidad y los criterios para el análisis del puesto a cubrir; investigación externa del mercado con el fin de segmentar los potenciales empleados y evaluar formas de atraerlos de acuerdo a sus necesidades específicas; y la última fase de definición de las técnicas de reclutamiento con el fin de comunicar la oferta del puesto de trabajo en medios como bolsa de trabajo o anuncios en general.

4.2.2. Selección

La selección de personal es la actividad de escoger y decidir quiénes, de todos los candidatos reclutados, son los mejores para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño de los puestos disponibles (Chiavenato, 2011). Asimismo, según Dolan et al. (2007), el proceso de selección implica la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo y la decisión de contratación.

Los objetivos del proceso de selección son elegir a las personas con más probabilidades de éxito en la organización y cuyas capacidades y habilidades concuerden con los requisitos de

los puestos a cubrir. De esta manera, la selección comienza cuando los candidatos solicitan el empleo que la organización ofertó y finaliza con la contratación; en este sentido, según Alfaro (2012), el reto del proceso de selección es la adecuación de los candidatos al puesto y la eficiencia con la que se desempeñarán en dicho puesto. Para fines del presente trabajo, solo se van a mencionar las consideraciones que se deben tomar para una correcta selección.

De este modo, tal como lo menciona Chiavenato (2011), se tiene por un lado este análisis y especificaciones de dicho puesto y, por otro lado, a los candidatos reclutados que están compitiendo por el mismo puesto. El administrador del proceso de selección debe compararlos y decidir quiénes se alinean a estas dos variables lo más posible. En este sentido, la selección posee una serie de etapas que los candidatos potenciales deberán superar para obtener la contratación en la empresa. En ese sentido, según Wayne (2010), el proceso empieza con una “entrevista de introducción”; posteriormente, las pruebas y entrevistas especializadas según las características del puesto y, finalmente, el elegido es notificado y empieza el proceso de inducción.

De esta manera, la atracción de talento es un proceso que está compuesto por dos fases: reclutamiento y selección las cuales se enfocan en cumplir el objetivo principal de provisionar el talento humano que diferencie a la organización de sus competidores; por tanto, será fundamental atraer a los profesionales apropiados.

Asimismo, es importante recalcar que la organización debe contar con una estrategia de atracción que asegure la provisión de los mejores talentos, ya que, según Aguado & Avilés (2012), lo que realmente diferencia a una empresa de sus competidores es su habilidad para atraer y retener el talento que requieren mediante una estrategia de atracción que comunique efectivamente lo que la empresa es y ofrece. Por esto, según Washington (2017), la empresa debería ser capaz de atraer a los talentos a gran velocidad para obtener una ventaja competitiva sostenida frente a las demás empresas; por tanto, un plan de motivación del personal clave es fundamental, el cual debe ofrecer beneficios como capacitaciones para entender el negocio, medidas de rendimiento individual y la oportunidad de crecimiento profesional. Asimismo, las formas de atraer y asegurar el mejor talento son diversas, pues dependerá de la situación particular de cada empresa; sin embargo, se debe tomar en cuenta que, al ofertar los puestos que se necesitan cubrir, se deben exponer beneficios tentativos que sean valorados por los profesionales objetivo.

Según Figueroa (2014), es pertinente establecer escalas salariales que permitan a la empresa ofrecer compensaciones acordes con las responsabilidades que el profesional desarrollará en sus labores. Por otro lado, la estrategia de atracción de talento humano debe

contener las mejores técnicas para reclutar y seleccionar; por ejemplo, según Bolet (2016), la captación temprana en universidades se considera como una buena forma de atraer talento, ya que refuerza la imagen de la empresa y contribuye a ganar el acceso adelantado a los mejores talentos aún por conocer.

De esta manera, se aduce que todas estas consideraciones apuntan a que la empresa debe ser atractiva para los talentos a los que desea captar, pues, en la actualidad, como ya se mencionó, se debe considerar que los talentos son quienes eligen dónde trabajar respecto a sus intereses profesionales. Por esto, es que surge la necesidad de contar con una estrategia, la cual asegure que el mensaje que la empresa desea difundir, acerca de los beneficios que brinda al trabajar en ella, sea la correcta. Debido a ello, el *employer branding* nace como respuesta a esta necesidad y asegura que la empresa cuente con un buen posicionamiento y reputación para que los mejores talentos busquen trabajar en ella. Por ello, es que esta estrategia es la más adecuada y completa para captar el talento, pues según ManpowerGroup (2105), en la actualidad, las compañías deben enfocarse en la construcción de su marca e invertir en la difusión de la misma. Precisamente, en el siguiente apartado se define al *employer branding* y su importancia como estrategia de atracción de talento humano para una organización.

5. Employer Branding

En esta sección se explica la definición del *employer branding* y sus características. Además, se aborda los componentes o dimensiones del mismo. Luego, se explica la manera en la que una empresa puede desarrollar su *employer branding* a través de la elaboración y comunicación de una propuesta de valor al empleado. Finalmente, se expone la importancia estratégica del desarrollo del *employer branding* y los beneficios que esta brinda en las organizaciones actualmente ante un panorama complicado debido a la escasez de talento humano.

5.1. Definición y características del *employer branding*

Definitivamente, cuando se trata de estudios entre marcas y consumidores es posible que se encuentre demasiadas investigaciones al respecto; sin embargo, esto no sucede en los estudios entre la relación entre los empleados y las marcas de las organizaciones como empleador (Avelló, Blasco, Fernández-Lores & Gavilán, 2014). Por ello, en este apartado, se explica qué es el *employer branding* y cuáles son sus características. Para ello, es necesario abordar los conceptos de marca y *branding*.

En general, las empresas ofrecen productos y/o servicios a un público objetivo en específico; no obstante, estos se diferencian por algún elemento tangible o intangible, el cual generalmente es la marca de la empresa. Pero ¿qué es una marca?, “una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 203).

A partir de esta definición, se puede comprender que los productos y/o servicios de las empresas son identificados por los consumidores a través de las marcas. En ese sentido, la mentalidad de los clientes tiende a relacionar a las marcas con significados de acuerdo a su percepción (Kotler & Armstrong, 2013). Asimismo, según Sammut-Bonnici (2015), la marca es la identificación comercial de una organización, basada en elementos tangibles e intangibles, con el objetivo de crear conciencia e identidad; y esto permite la construcción de la reputación de un producto, servicio, lugar u organización. Por ello, se entiende que la razón por la cual las organizaciones se interesan por influenciar en la mente de los consumidores es para que relacionen su marca con atributos positivos y, de esta manera, incentive su intención de compra.

Precisamente, las marcas son uno de los activos intangibles más valiosos de las organizaciones y, por ello, la gestión de la marca es usualmente considerada una actividad clave (Blasco et al., 2014). A esta última actividad, también se le conoce como “*branding*” y se refiere a la disciplina que se encarga del proceso de construcción, creación y gestión de las marcas (Aguilar, Bermeo & Guerrero, 2015). Sin embargo, aunque habitualmente esta actividad está dirigida a los productos y marcas corporativas, también puede ser usada en el área de gestión de talento humano (Backhaus & Tikoo, 2004). Específicamente, el branding podría ser aplicado a los empleados y esta aplicación es llamada “*employer branding*” (Backhaus & Tikoo, 2004).

Según Sullivan (como se citó en Blasco et al., 2014), el *employer branding* es una estrategia a largo plazo enfocada al manejo de las percepciones de los trabajadores actuales y potenciales sobre una organización. Ciertamente, el *employer branding* implica la diferenciación de las características de un empleador frente a las de sus competidores (Backhaus & Tikoo, 2004). De hecho, esta última afirmación se refiere a que el *employer branding* está orientado a presentar los beneficios que brinda una organización al trabajar en ella, a diferencia de lo que ofrecen sus competidores. De esta manera, se planea construir una imagen positiva de la organización a fin de que, por un lado, las personas del mercado laboral deseen trabajar en la empresa y, por otro lado, los trabajadores actuales aspiren a continuar trabajando en la misma.

Otra definición del *employer branding* sostiene que es la aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral a fin de conseguir que “los clientes objetivo” que, en este caso, son

los trabajadores que cada empleador necesita, deseen trabajar en una organización (Jiménez, 2015). Particularmente, esta definición encaja de una mejor manera en este trabajo de investigación debido a que se enfoca en un *employer branding* dirigido a la atracción de trabajadores potenciales y no a los empleados actuales de una organización ya que este aspecto estaría más relacionado a la retención de talento.

Con respecto a la atracción de talento humano, actualmente, el *employer branding* se presenta como una de las pocas soluciones a largo plazo para el problema de la escasez de talento humano (Blasco et al., 2014). De hecho, cada vez más organizaciones están mostrando un mayor interés por posicionarse como un buen empleador para atraer a los profesionales con el talento adecuado a fin de que mejoren su situación con respecto a la competencia (Avelló et al., 2014). Entonces, ahora surge la pregunta de ¿Cómo se puede desarrollar o aplicar el *employer branding* de una organización de manera adecuada? Precisamente, para poder responder a esta disyuntiva, primero es necesario explicar cuáles son las dimensiones del *employer branding*.

5.2. Dimensiones del *employer branding*

Como se ha explicado en la sección anterior, el *employer branding* ayuda a las empresas a posicionarse de una manera atractiva en la mente de los trabajadores actuales y potenciales; sin embargo, aún es necesario aclarar algunos puntos en relación a los componentes o atributos del *employer branding*, los cuales pueden ser clasificados en diferentes dimensiones. Por ello, en este apartado se explica dichas dimensiones.

Una organización puede ser percibida por el nivel de salarios que paga a sus empleados, por su buen clima laboral, reconocimiento a los empleados o, también, por las oportunidades de aprendizaje que ofrece, entre otros. A partir de este ejemplo, se puede notar que la marca empleadora no solo se limita a variables de índole económica, sino que, inclusive, se relaciona a variables emocionales o psicológicas (Blasco et al., 2014). Precisamente, estos elementos de diversa índole son los que componen las percepciones sobre la marca empleadora de una empresa.

En ese sentido, además de las definiciones expuestas en el apartado anterior, también, el *employer branding* puede ser definido como una composición de beneficios o atributos funcionales, económicos y psicológicos brindados por un empleador e identificado con la marca empleadora (Avelló et al., 2014). De hecho, así como la marca de un producto ofrece beneficios a sus consumidores, la marca empleadora también entrega algunos beneficios a sus “clientes”, los cuales son los trabajadores potenciales o actuales (Ambler & Barrow como se citó en Heilmann, Saarenketo & Liikkanen, 2013).

Ciertamente, la literatura sobre el *employer branding* define a los elementos que forman parte de la marca empleadora como beneficios, componentes, atributos o variables (Kucherov & Zavyalova, 2012). Para este trabajo de investigación, se utilizará la denominación “atributos” para los elementos que conforman la marca empleadora. Asimismo, cabe resaltar que los atributos son clasificados de diversas formas; por ello, es menester dilucidar cuál será el modelo teórico a seguir.

Según Kucherov & Zavyalova (2012), el modelo teórico de atributos que conforman el *employer branding* se puede clasificar en cuatro dimensiones: económica, psicológica, funcional y organizacional. Con respecto a la dimensión económica, se refiere a los atributos relacionados al nivel de las remuneraciones, sistema de premios y bonificaciones, garantías de empleo estable, entre otros; en el caso de la dimensión psicológica, se relaciona a los atributos que inciden al sentimiento de pertenencia y reconocimiento dentro de la empresa en la trabaja un empleado (Kucherov & Zavyalova, 2012). Por ejemplo, algunos atributos psicológicos son la presencia de una cultura corporativa fuerte, las relaciones interpersonales positivas en la empresa, el trabajo en equipo, la evaluación del trabajo del empleado, entre otros (Kucherov & Zavyalova, 2012). En general, los atributos psicológicos se enfocan directamente a elementos que afectan el clima laboral dentro de una organización

Con respecto a la dimensión funcional, se trata de atributos relacionados al contenido del trabajo, oportunidades de crecimiento profesional (línea de carrera), posibilidad de recibir capacitaciones y formación profesional, oportunidad para aplicar plenamente los conocimientos y habilidades del empleado, entre otros (Kucherov & Zavyalova, 2012). Por último, los atributos de la dimensión organizacional se refieren a las percepciones sobre la empresa que tienen los diferentes *stakeholders* como su posición en la industria, su historia, estilo de gestión, reputación de sus gerentes, reputación de sus marcas comerciales, entre otros (Kucherov & Zavyalova, 2012).

Es importante que una empresa conozca con claridad cuáles son los atributos pertenecientes a las cuatro dimensiones en los que más destacan debido a que, de este modo, se podría elaborar una propuesta de valor al empleado atractiva y coherente con la realidad. Precisamente, este es uno de los pasos necesarios para el desarrollo del *employer branding* que se explica en la siguiente sección.

5.3. Desarrollo del *employer branding*

Como ya se ha mencionado anteriormente, en este apartado se explica cómo se puede desarrollar el *employer branding* en una organización, básicamente, en tres pasos. Según Aguado

& Avilés (2012), el modelo para desarrollar el *employer branding* gira en torno a la revisión o análisis actual de una empresa, la formulación de una propuesta de valor a los empleados y, por último, la comunicación de la propuesta de valor.

Según Goncer (2014), una estrategia de *employer branding* está constituida por acciones encaminadas a proyectar una imagen atractiva de una empresa para que sea considerada como un buen centro de trabajo y, además, permiten el desarrollo de una reputación como empleador. Para poder lograr aplicar esta estrategia es necesario aplicar, a grandes rasgos, tres pasos.

El primer paso para poder aplicar el *employer branding* implica la revisión y el análisis histórico del pasado, presente y futuro de una organización (Aguado & Avilés, 2012). Principalmente, lo que se busca con este primer paso es conocer los elementos atractivos o que identifican a la empresa. De hecho, este análisis de la organización, a partir del autoconocimiento, permitirá corroborar si el tipo de perfil de empleado que está buscando la empresa está alineado a los elementos distintivos de la misma (Aguado & Avilés, 2012). Por ejemplo, Jiménez (2015), sostiene que una organización debe tener claro sus valores, su identidad corporativa y, sobre todo, su propósito; este último punto, es relevante ya que el propósito debe ser atractivo para el tipo de empleado que busca la empresa. Precisamente, este primer paso es estratégico para poder reconocer y definir con qué tipo de empleados desea contar la empresa.

El segundo paso para poder aplicar el *employer branding* es la formulación de una propuesta de valor al empleado. Según Aguado & Avilés (2012), la propuesta de valor al empleado es el conjunto de atributos o beneficios que los empleados actuales o potenciales consideran que una empresa les aporta. Otra definición sostiene que la propuesta de valor al empleado está compuesta por lo que la organización ofrece a sus empleados actuales y potenciales (Goncer, 2014). En otras palabras, esta propuesta de valor se puede definir como una promesa del empleador, con respecto a lo que significa laborar en su organización.

Aunque, en cierto sentido, el empleador buscará mostrar los aspectos que desea que las personas, dentro y fuera de su organización, asocien a su marca empleadora (Mandal & Krishnan, 2013). Por ello, Jiménez (2015) sostiene que la propuesta de valor al empleado tiene que estar compuesta por atributos deseados por el colectivo objetivo, o público objetivo, pero que necesariamente deben estar presentes en la realidad de la empresa y deberían marcar una diferencia en el mercado laboral.

A partir de estas definiciones, se origina la siguiente pregunta: ¿cómo se formula la propuesta de valor al empleado? Por un lado, la propuesta de valor al empleado debe mostrar una presentación de la organización que incluya su visión y propósito; indicar cómo son sus

empleados clave y cuáles son sus prioridades y motivaciones; qué es lo que se le ofrece al empleado realmente (beneficios); y cuáles son los elementos diferenciales de la empresa (Aguado & Avilés, 2012).

Además, esta propuesta debe ser lo más coherente posible con lo que sucede en la realidad ya que el incumplimiento de lo que se promete puede generar un gran impacto negativo (Aguado & Avilés, 2012). En ese sentido, es necesario mencionar que contar con una propuesta de valor al empleado correctamente elaborada y con mensaje claro permite cumplir dos objetivos; por un lado, contribuye a atraer talento y, por otro lado, ayuda a retener y comprometer al personal indispensable para la organización (Jiménez & Avilés, 2013).

Una vez elaborada la propuesta de valor al empleado, es necesario comunicar de manera que llegue al público que deseamos a través de los canales adecuados. Esta es la idea principal que explica el último paso del desarrollo del *employer branding*. De hecho, según Aguado y Avilés (2012), la comunicación de la propuesta de valor al empleado debe estar dirigida tanto para trabajadores actuales como para los potenciales, y, además, todo lo que se comente en la propuesta de valor debe tener coherencia con lo que sucede en la realidad de la organización.

5.4. Importancia estratégica del *employer branding*

Luego de haber abordado la definición de *employer branding* y la manera para desarrollarlo dentro de una organización, en esta sección, se explica la importancia estratégica del *employer branding*. En efecto, se aborda cómo el *employer branding* se ha convertido en una estrategia necesaria para las organizaciones en la actualidad. Además, se mencionan los beneficios que genera el desarrollo del *employer branding*.

Generalmente, las organizaciones orientan sus esfuerzos para contar con el mejor talento humano; es decir, con las personas más capacitadas e idóneas para los puestos de trabajo que requieran. Sin embargo, existen algunos problemas que generan que las empresas no consigan acceder al talento deseado; por ejemplo, uno de ellos, como se mencionó en secciones anteriores, es la brecha de habilidades existente entre el mercado laboral y lo que busca la empresa. Este problema evidencia que existen pocas personas calificadas disponibles en el mercado laboral; en otras palabras, el talento es escaso. Por esta razón, para las organizaciones no es suficiente seguir aplicando solo las formas tradicionales para atraer el talento humano como los anuncios de sus ofertas de trabajo en páginas *webs*, bolsas de trabajo de universidades, redes sociales para buscar empleo, entre otros.

De hecho, ante una gran demanda de talento y poca oferta del mismo, se debe emplear otras estrategias que generen una ventaja competitiva frente a las otras organizaciones para que

los potenciales empleados deseen trabajar en la empresa debido a que la consideran más atractiva. Precisamente, el *employer branding* busca diferenciar la marca empleadora de una organización frente a otras, de manera que se pueda obtener una ventaja competitiva en el mercado laboral que se está volviendo más competitivo (Avelló et al., 2014).

En ese sentido, se debe recordar que el *employer branding* es una estrategia que busca generar que los potenciales empleados perciban a una empresa como un lugar atractivo para trabajar. Por ello, el *employer branding* se puede considerar como una estrategia efectiva para la atracción del talento humano en la actualidad. Según Porter (como se citó en Contreras, 2013), la estrategia es la creación de una posición única, la cual implica una serie de actividades diferentes. Justamente, el *employer branding* plantea colocar a la empresa en una posición única en la mente de los potenciales empleados ya que su objetivo es proyectar la imagen de una empresa atractiva para trabajar y que cuenta con elementos que la diferencian de otros empleadores. Esta imagen que desea proyectar la empresa está contenida en la propuesta de valor al empleado.

Aplicar el *employer branding* dentro de una organización proporciona diversos beneficios; no obstante, para esta investigación solo se expondrán los beneficios relacionados a la atracción de talento humano y la reputación corporativa. Principalmente, son tres los beneficios que brinda el *employer branding*. El primer beneficio es que permite disponer de una mejor imagen de la marca empleadora desde un punto de vista externo (Jiménez, 2015). En ese sentido, es evidente que una mejor imagen como empresa contribuye a una mejora en la atracción de talento humano. Además, influye en la reducción del tiempo para cubrir posiciones determinadas dentro de la organización y ayuda a incrementar el número de candidatos cualificados que postulan a algún puesto de la empresa (Jiménez & Avilés, 2013). A partir de esta última afirmación, se puede inferir que los empleados potenciales más cualificados desearán trabajar en las empresas que ofrezcan una propuesta de valor atractiva y diferente.

El segundo beneficio del *employer branding* es que al disponer de una mejor imagen de marca empleadora se atraerá talento incurriendo en menos costos (Jiménez, 2015). Es decir, cuando se cuenta con una marca empleadora atractiva entonces se espera que los potenciales empleados postulen en mayor proporción sin que la empresa realice un mayor esfuerzo económico para lograrlo. El tercer beneficio del *employer branding* es que permite obtener reconocimientos públicos como empresa atractiva para trabajar y, en consecuencia, esto tiene un efecto positivo en las percepciones de los clientes y en la reputación general de la empresa (Jiménez & Avilés, 2013).

De este modo, el *employer branding* se convierte en una estrategia de atracción válida para varios sectores; sin embargo, para fines del presente trabajo, se eligió el sector bancario. Tal

como se ha detallado en secciones anteriores, el sector bancario privado atraviesa un proceso tecnológico, el cual se relaciona con el *employer branding*, pues las empresas deberán encontrar la mejor forma de atraer los nuevos perfiles de profesionales acorde con las nuevas tendencias y formas de trabajar. Así, los bancos deberán focalizar sus esfuerzos en atraer de manera rápida, eficiente y eficaz a los talentos idóneos; por tanto, desarrollar la estrategia de atracción de talento denominada *employer branding* será clave para que una empresa se diferencie frente a sus competidores. La situación actual del sector y cómo se relaciona esto con la atracción de talento humano, el cual desarrolla la estrategia de *employer branding* para provisionar del mejor talento humano es lo que se presenta en el siguiente apartado como marco contextual.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo está compuesto de tres secciones. En la primera sección, se realiza una descripción del sector en el que se enfoca esta investigación, el sector bancario privado peruano. Principalmente, se explica cuáles son los servicios y/o productos que brindan las empresas del sector y quiénes son los actores principales que forman parte del sector bancario privado peruano. Además, se aborda brevemente la transformación digital por la cual está pasando el sector bancario privado en el Perú. En la segunda sección, se explica cuáles son algunas de las tendencias que están transformando el sector bancario. Además, a partir del abordaje de las tendencias, se explican cuáles son las competencias profesionales que necesitan las organizaciones del sector bancario. Finalmente, se expone cuáles son las formas para atraer talento en el sector bancario privado actualmente y, también, se muestra un ejemplo de la aplicación del *employer branding* en un banco reconocido del Perú.

1- Descripción del sector bancario privado en el Perú

En esta sección se abordará la descripción general del sector bancario privado en el Perú. En primer lugar, se explicarán cuáles son algunas de las características del sector mencionado, quiénes forman parte del mismo y cuál es su importancia para el país. En segundo lugar, se abordará brevemente la transformación digital que está atravesando el sector bancario privado en el Perú.

1.1. Descripción, importancia y principales actores del sector bancario privado en el Perú

Este trabajo de investigación se enfoca en el sector bancario privado en el Perú. En ese sentido, cabe resaltar que el sector bancario privado es parte del sistema financiero peruano. Además, este sector es uno de los más relevantes del sistema financiero en vista de que es donde se reúne la mayor parte de los depósitos y colocaciones (Ávila et al., 2012)

Como ya se ha definido en el capítulo anterior, el sector bancario privado, se refiere al conjunto de bancos de capitales privados que operan en el Perú y que, básicamente, su actividad principal es la intermediación financiera. En efecto, según Figueroa et al. (2018), el ingreso principal de las entidades bancarias se origina por la intermediación financiera; lo cual implica captar recursos de los clientes y colocar su dinero en préstamos o inversiones.

El sector bancario privado es un sector estratégico para el crecimiento económico de un país. De hecho, existe una relación directamente proporcional entre el crecimiento económico de un país y el desarrollo de su sistema financiero (Tello-Gamarra, Hernani-Moreno & Límaco-

Mamani, 2017). Según Levine (como se citó en Tello-Gamarra et al., 2017), el desarrollo del sistema financiero permite; por ejemplo, asignar recursos, movilizar ahorros y facilitar el intercambio de bienes y servicios. Precisamente, gracias a este sistema muchas personas naturales y/o jurídicas obtienen los recursos económicos necesarios, a través del acceso a créditos, para impulsar sus negocios; lo cual, en consecuencia, genera un mayor crecimiento empresarial. Por ello, es necesario que el sector bancario, el cual es parte del sistema financiero, funcione correctamente.

En el caso peruano, actualmente, existen quince bancos funcionando en el país; sin embargo, sólo pocos bancos son los que lideran este sector. De hecho, según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020), hay cuatro bancos que cuentan con más del 80% de participación de mercado con respecto a los créditos directos, depósitos totales y patrimonio. Justamente, en orden de mayor a menor participación, estos bancos son el Banco de Crédito del Perú, el Banco BBVA Continental, Scotiabank Perú e Interbank (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020). Ciertamente, en los últimos años, la tendencia en los reportes sobre participación de mercado suele mostrar a los bancos antes mencionados en las primeras posiciones.

Tabla 1: Participación de mercado de las entidades bancarias dentro del sector bancario peruano

	Empresas	Créditos Directos (%)	Depósitos totales (%)	Patrimonio (%)
1	B. de Crédito del Perú	32,95	33,69	35,98
2	B. BBVA Perú	20,51	20,86	17,44
3	Scotiabank Perú	17,31	15,54	18,64
4	Interbank	12,72	12,87	11,48
5	B. Interamericano de Finanzas	3,77	3,83	2,29
6	Mibanco	3,74	3,17	3,74
7	B. Pichincha	2,64	2,41	1,68
8	B. Santander Perú	1,52	1,59	1,53
9	B. GNB	1,32	1,56	1,46
10	B. Falabella Perú	1,14	1,09	1,50
11	Citibank	0,74	1,70	1,87
12	B. Ripley	0,66	0,50	0,89
13	B. de Comercio	0,60	0,51	0,63
14	B. ICBC	0,22	0,49	0,65
15	B. Azteca Perú	0,16	0,17	0,23

Adaptado de: Boletín estadístico de Alcance y Participación de Mercado del mes de febrero de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020)

En general, es importante mencionar que los bancos que aparecen en la Tabla 1 se encuentran regulados por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS); el cual es un organismo autónomo que supervisa a todas las empresas que realizan intermediación financiera (Figuerola et al., 2018). Principalmente, según Ávila et al. (2012), la SBS se basa en cuatro principios para regular el sistema financiero peruano; el primero es la calidad de los participantes dentro del sector (principio de requisitos de entrada al mercado); el segundo es la calidad de la información que utilizan las entidades del sector para tomar decisiones (principio de prospección); el tercero es la información que se revela a otros agentes económicos para que estos tomen decisiones (principio de transparencia) y la cuarta es la claridad de las reglas de juego dentro del sector (principio de ejecutabilidad). En otras palabras, al ser un sector estratégico y que la posible quiebra de algún banco puede afectar en gran manera a los clientes y al sistema financiero, se puede entender que el sector bancario privado del Perú es muy regulado y que existen barreras de entrada altas.

Además, existe otra entidad que ayuda a promover el desarrollo del sistema financiero privado del Perú, la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). De hecho, según Cebreros, Domenack & Vivanco (2014), ASBANC fue creada con el objetivo de representar a los bancos afiliados del sector privado, ejercer su presencia en las decisiones que afecten al sector y colaborar con las autoridades del país para resolver problemas relacionados al sector financiero. De hecho, las entidades mencionadas han ayudado a que los bancos puedan superar las crisis económicas que vivió el país en las últimas décadas.

Los servicios financieros que brindan los bancos están dirigidos a diferentes tipos de clientes como personas naturales con o sin negocio y a empresas de diferentes tamaños, desde las más pequeñas hasta las grandes corporaciones. Generalmente, estos servicios se han realizado de manera presencial. Sin embargo, como se mencionó en el capítulo anterior, los hábitos de los clientes han cambiado y ahora tienen más contacto con la tecnología; por ello, ahora exigen no solo servicios presenciales sino también a través de canales digitales. Precisamente, en los últimos años las organizaciones de diferentes sectores y, específicamente, del sector bancario privado en el Perú han ido incluyendo algunos cambios en su manera de trabajar y relacionarse con sus clientes con la finalidad de transformarse digitalmente y así puedan atender a las nuevas necesidades de sus sectores.

1.2. Transformación digital en el sector bancario privado del Perú

A propósito del inicio de la digitalización de los negocios en los diferentes sectores, en este apartado se explica la transformación digital por la que está atravesando el sector bancario privado en el Perú.

Actualmente, la disrupción tecnológica, el aumento de la competencia entre las empresas y la evolución de los hábitos y las preferencias de los clientes ha provocado que los bancos tradicionales se preocupen por adaptarse y convertirse en organizaciones que utilicen en mayor medida la tecnología en su modelo de negocio (Fernández, Fernandini, Puig & Méndez, 2020). Esto se ha convertido en una necesidad debido a que la expansión del internet y la adopción generalizada de dispositivos inteligentes (celulares) han aparecido nuevos medios para poder ofrecer servicios; por ejemplo, ahora existe la banca electrónica y los servicios bancarios a través de aplicaciones (Fernández & Urbiola, 2018). De hecho, los servicios financieros que se ofrecen a través de canales digitales están produciendo una revolución disruptiva (Clavijo, Vera, Beltrán, Londoño & Vera, 2018).

En ese sentido, están apareciendo nuevos modelos de negocio, adaptados a un mundo más tecnológico, que buscan satisfacer las necesidades de las personas a través de medios digitales (Fernández & Urbiola, 2018). Un ejemplo de modelo de negocio que puede encajar con la afirmación anterior es una *fintech* que, como se explicó en el capítulo anterior, son emprendimientos que brindan soluciones financieras digitales de una manera más personalizada. En ese sentido, las *fintech* están causando una revolución disruptiva en el negocio bancario a nivel mundial, pero a diferentes velocidades (Clavijo et al., 2018). Por ello, claramente, las *fintech* podrían considerarse como una amenaza para los bancos tradicionales puesto que pueden ofrecer servicios similares, pero aplicando la tecnología.

En consecuencia, la situación explicada ha obligado a las organizaciones del sector bancario privado peruano a redefinir su modelo de negocio. Según Torres (2020), anteriormente, los bancos competían por poseer la más grande red de agencias físicas; actualmente, sigue siendo importante, pero no es suficiente, debido a que el nuevo entorno exige una estrategia dirigida a potencializar sus canales virtuales creando ventajas competitivas para agilizar la atención al cliente. Ciertamente, el sector bancario está atravesando un proceso de transformación digital ya que de este modo podrá atender mejor a las nuevas necesidades de sus clientes. Además, “la transformación digital tiene el potencial de beneficiar al conjunto de sectores productivos y sociales de un país” (Fernández et al., 2020, p.13). Esto se puede comprender debido a que la transformación digital puede agilizar los procesos de las organizaciones y puede mejorar la

atención a los clientes. Particularmente, este último punto es relevante ya que los consumidores están acostumbrados a la inmediatez, simplicidad y ubicuidad en los servicios digitales como sucede en las redes sociales y el comercio electrónico, y esto ha causado que fácilmente las personas recurran a acceder a servicios financieros por los nuevos canales (banca por internet o aplicaciones) sobre todo las generaciones más jóvenes (Fernández & Urbiola, 2018).

¿Qué implica la transformación digital en el sector bancario privado en el Perú? Existen nuevas tendencias que los bancos están aplicando, como parte de su transformación digital, para poder mejorar sus métodos de trabajo, la manera en la que toman decisiones y la atención al cliente. Precisamente, en la siguiente sección se explican algunas de estas tendencias como las metodologías ágiles, el *big data science*, y la omnicanalidad.

2. Tendencias del sector bancario privado en el Perú desde la perspectiva de atracción de talento humano

En este apartado, se exponen las tendencias del sector bancario desde una perspectiva de atracción de talento. Para fines del presente trabajo, se presentan tres tendencias específicas tales como metodologías ágiles, omnicanalidad bancaria y *data science*. Así, se podrá describir las competencias profesionales requeridas en el sector bancario.

Según World Economic Forum, (como se citó en Blázquez, Masclans & Canals, 2019), los avances tecnológicos más importantes son acerca de *blockchain*, robótica, inteligencia artificial, *cloud computing*, *data analytics*, realidad aumentada virtual, entre otras. Sin embargo, según Torres (2020), se afirma que la verdadera transformación digital es a nivel organizacional y cultural; por tanto, se requieren nuevas formas de colaboración, planificación y, además, cuestionar al modelo de negocio de cada empresa. Este impacto hace necesario que se demanden profesionales con conocimientos digitales específicos al momento de reclutar personal y, asimismo, que esa nueva cultura ágil y digital sea incorporada en las actividades diarias de las empresas.

Las tendencias del sector bancario se presentan en torno a la influencia de la tecnología en el modo en que las empresas se relacionan con sus *stakeholders*. Así, según Torres (2020), es importante que el banco comunique a todos los *stakeholders* acerca de su compromiso legítimo de transformación digital y se deben realizar acciones que se asocien a esa idea desde el modo de trabajo dentro de la empresa; de este modo, los actuales y potenciales trabajadores reconocerán a la empresa como innovadora y con una visión clara del futuro; es decir, atractiva. Además, en el reporte del *Digital Vortex*, se evidencia que el sector financiero es una de las industrias más vulnerables a la disrupción digital desde hace cinco años atrás (Yokoi, Shan, Wade & Macaulay,

2019). Por lo tanto, los bancos deben concentrarse en brindar más y mejores servicios financieros digitales para satisfacer a sus clientes. De esta manera, la importancia de comunicar esta imagen de preocupación por la transformación digital y de aplicar las nuevas tendencias yace en que los bancos poseen alto grado de sensibilidad en esta era de disrupción digital para sobrevivir en el mercado.

Principalmente, este sector está enfocado en responder a un público objetivo actualizado, quienes demandan servicios y nuevos accesos al banco que resulten más fáciles de utilizar; es decir, solicitan una bancarización digital que satisfaga sus nuevas necesidades (Ismodes, Maraví & Chong, 2018). En el caso del Perú, el 42% de la población es internauta y el 100% de los bancarizados cuenta con un celular (Ipsos Perú, 2017). Por esto, según Junquera (2016), para que los bancos puedan conservar un papel relevante en la industria financiera, deben mejorar la oferta, en específico, la experiencia digital para los clientes; por tanto, esto indica que los usuarios de la banca móvil significarán una gran parte de la cartera de clientes; de este modo, atender estos cambios tecnológicos refieren una gran rentabilidad para el sector. Asimismo, según Torres (2020), el sector financiero es uno de los más afectados por la disrupción digital en el Perú, ya que está enmarcado en las nuevas necesidades de los consumidores financieros del país, quienes valoran este atributo digital como parte de lo que estos evalúan al momento de afiliarse a un banco.

De este modo, son muchos los retos que las entidades financieras deben afrontar para convertirse en un verdadero banco digital, pues estas se encuentran en una etapa marcada por la disrupción de la tecnología y el cambio del comportamiento del consumidor, lo cual, según Marino (2017), requiere que los bancos tradicionales se transformen, primero, internamente para adaptarse al nuevo entorno competitivo que está en constante redefinición. Asimismo, según Bindra, (como se citó en Torres, 2020), la transformación digital requiere una visión integral entre el modelo de negocio, la experiencia del cliente y el desarrollo de capacidades de los trabajadores de la empresa. En este contexto, la cultura digital interna es uno de los retos más complejos para un sector tan tradicional como el bancario; por tanto, es indispensable que se utilicen herramientas tecnológicas, nuevas formas de trabajo y metodologías innovadoras que sean el motor de la organización.

Así, la atracción de talento humano es una pieza fundamental para, precisamente, encontrar ese talento idóneo. Del mismo modo, según Manpowergroup (2019), los trabajadores necesitarán la agilidad y el talento para ser exitosos en este nuevo entorno laboral. Por lo tanto, se requieren nuevos esquemas de trabajo para lograr los resultados que se buscan, debido a que, como ya se mencionó, el capital de talento humano es considerado como diferenciador clave para

las empresas. Así, una organización del sector que se amolde a esta nueva era digital trabajará con personas innovadoras y su forma de trabajo también estará acorde con ello.

2.1. Nuevas competencias profesionales requeridas en relación con las nuevas tendencias del sector bancario

En esta sección, se explica cómo el *big data*, las metodologías ágiles y la omnicanalidad se relaciona con la atracción de talento en el sector, teniendo como premisa que el sector bancario privado se encuentra en una transformación digital. Asimismo, se exponen las competencias más demandadas del sector bancario, las cuales están relacionadas con las tendencias expuestas en la sección anterior.

Los avances tecnológicos generan cambios en el tipo de aptitudes y conocimientos requeridos en el desempeño laboral y, por esto, la atracción de estas personas también ha evolucionado. Las tendencias nos indican qué perfiles se van a requerir en las empresas. Según Torres (2020), en los próximos años se incrementará la demanda por analistas y especialistas en gestión de data, desarrolladores de aplicaciones, profesional capacitado en *e-commerce* y la gestión de redes sociales; para ello, las empresas necesitarán especialistas en entrenamiento, desarrollo y cambio cultural, pues la necesidad de innovar dentro de la organización será crucial para el avance de la misma. De este modo, se observa que el perfil del empleado, demandado para el sector bancario, sería un individuo que esté a la vanguardia de la tecnología, pues, como se mencionó, el sector atraviesa por una transformación digital y necesita personas que realicen ese trabajo. Asimismo, de manera general, el *Mckinsey Institute* (como se citó en Blázquez et al., 2019), en el futuro, se espera un ascenso de demanda de capacidades cognitivas avanzadas, socioemocionales y tecnológicas; tales como la programación, pensamiento analítico e innovador, creatividad, originalidad, liderazgo, análisis y resolución de problemas, e inteligencia emocional.

Las metodologías ágiles se ajustan a los resultados obtenidos al realizar el proyecto, son adaptativos y están dirigidos a las personas (Navarro et al., 2013). Por tanto, es indispensable que los encargados de dichos proyectos tales como el *scrum master*, *product owner* y los demás roles que cada metodología ágil estén al tanto de cómo se realiza el proceso y posean características que se adecúen a los principios de las metodologías ágiles. Asimismo, como se mencionó la empresa que posea una cultura “*agile*” trabajará de forma más eficaz y eficiente, ya que se acelerarán procesos que antes podían ser tediosos y burocráticos (Torres, 2020).

En el caso del análisis del *big data*, se estima que es una de las tecnologías que se considerará más en las empresas; por esto, según Schwab (2018), la capacidad de conocer el manejo del *big data* se considerará como el más atractivo y será indispensable atraer y retener al

mejor talento especialista en ello. Además, según Atanas (2019), actualmente, los bancos requieren cada vez mayor flujo de datos; por tanto, es necesario que se aplique el análisis de *big data* y, justamente, es el perfil que menos se encuentra en el mercado. Además, La omnicanalidad bancaria es un concepto de cómo el banco satisface de manera más directa con el cliente; por tanto, las personas que trabajan en las empresas financieras deberán estar centradas en el cliente y conocer de este cambio que significa no solo un cambio en cómo se ofrecen los servicios financieros, sino también en cómo el personal atiende a los clientes por medio de la banca *online*.

En ese sentido, según Soto (2018), en la actualidad, el banco que entiende la importancia de esta tendencia digital necesita empleados con competencias basadas en la orientación al cliente y que posean amplio conocimiento de técnicas digitales. Asimismo, según Carbó (como se citó en Soto, 2018), en la Tabla 2, se exponen los resultados de una investigación del sector bancario de España acerca de las competencias que los empleadores demandan; así, en su totalidad, los empleadores coinciden que la orientación al cliente es el principal requisito que se considera y que el conocimiento digital es el segundo más importante; luego, el conocimiento del negocio y el aprendizaje continuo también forman parte de lo que se necesita para trabajar en el sector bancario. Por tanto, como se observa, el conocimiento digital predomina como parte de las capacidades atractivas al requerir un perfil profesional.

Tabla 2: Competencias demandadas en la banca digital

Conocimiento Digital	Gestión de la Información	Comunicación Digital	Aprendizaje Continuo	Orientación al cliente	Conocimiento de Negocio
56%	31%	19%	44%	100%	56%

Adaptado de: Soto (2018)

Cabe mencionar que los perfiles netamente tecnológicos o puramente no tecnológicos no serían adecuados, pues, según Soto (2018), un perfil mixto es lo ideal, pues los talentos deben ser capaces de aportar conocimientos técnicos, pero también saber del funcionamiento del negocio. Como se indicó anteriormente, las habilidades blandas tales como aprendizaje continuo, adaptación al cambio, liderazgo, entre otras deben estar acompañadas de competencias técnicas digitales.

Del mismo modo, según García & Minaya (2016), en el estudio realizado acerca de la valoración de las competencias demandadas en el sector bancario peruano en la ciudad de Chiclayo, se requiere personal con la capacidad de utilizar herramientas informáticas; laborar armoniosamente con otros, realizar un intercambio de información fluida; aceptar las ideas de todos; poseer conocimientos técnicos; proponer metas comunes; ser persuasivos; y tener empatía. En el caso específico de la capacidad de utilizar herramientas informáticas, los resultados indican

que los bancos como el BBVA, GNB, Interbank y el BCP consideran muy importante, siendo esta la mayor valoración según el rango, que los perfiles de los trabajadores posean dicha capacidad.

Así, se puede observar que se demanda que el postulante sepa manejar herramientas tecnológicas y posea habilidades blandas que impulsen su desempeño e inteligencia emocional en el trabajo. Así, la atracción de talento humano encuentra su punto de referencia para realizar sus labores, pues el departamento de atracción de recursos humanos de los bancos, deberán dirigir sus esfuerzos en conseguir dicho personal; en este sentido, el profesional encargado de este departamento deberá investigar qué los atraen y cómo son sus perfiles.

Por esto, la gestión de atracción humana que el banco determine será crucial para proveer de los mejores talentos tecnológicos en las empresas del sector bancario privado. El proceso explicado en el presente trabajo acerca de cómo se provisiona talento, demuestra que existen diversas fuentes y que se realiza un análisis de puesto, los cuales deberán tener en cuenta estas nuevas competencias. De este modo, la atracción de talento humano deberá tener una visión tecnológica a la hora de buscar el profesional idóneo.

3. Las estrategias de atracción de talento humano en el sector bancario privado del Perú

En este apartado se exponen las estrategias acerca de atracción de talento humano en el sector bancario privado y, también, se explica cómo se realiza el *employer branding* en el sector y qué acciones se buscan propiciar para que las empresas sean consideradas como un lugar atractivo para trabajar.

3.1. Descripción de las estrategias de atracción de talento humano en el sector bancario

En esta sección se presentan las estrategias de atracción de talento humano en el sector bancario privado, de manera que, a fines del presente trabajo, se resalte la aplicación del *employer branding* en las empresas financieras.

La creciente digitalización del sector, la caída de los tipos de interés, el cambio en el tipo del negocio y la aparición de nuevos competidores estrechan los beneficios que perciben los bancos; por tanto, estos están interesados en generar estrategias de atracción eficaces y que aseguren la provisión de los mejores talentos (Muñinos, 2016).

Además, el nuevo paradigma de los bancos es centrarse en lo que el cliente prefiere y estar en constante contacto con él para brindar la mejor experiencia y, por ende, ser elegido como el mejor banco por sus clientes; de este modo, según Torres (2020), al estar centrada en la

propuesta de valor para el cliente, las consecuencias positivas se reflejarán en el crecimiento de los ingresos, márgenes de vinculación y retención con el cliente, y, sobre todo, en la habilidad para atraer talento. Así, según Atanas (2019), el sector financiero está en busca de una cultura organizacional que fomente la innovación y el talento, pues se necesita adaptarse de manera rápida al entorno cambiante; por esto, los bancos enfocan sus estrategias a atraer el talento mediante el fomento de la innovación de manera interna. Esto para que tanto los empleados existentes como los futuros, puedan percibir a la empresa como atractiva.

Asimismo, según Moscoso y Montaña (2012), el talento humano puede ser atraído a base de la remuneración, posibilidades de desarrollo y beneficios especiales; sin embargo, para que la organización cuente con estos talentos a largo plazo, los empleados deben asegurarse que esto ocurra realmente. Por ello, la atracción de talento humano debe enfocarse no sólo en esperar la postulación de sus potenciales trabajadores, sino en atraerlos. En esta misma línea, como ya se mencionó, el departamento de atracción de talento humano debe asegurar que en la empresa exista realmente una cultura de innovación y que, lo ofrecido, sea real; por tanto, en el caso del sector financiero, será importante que los bancos demuestren que su promesa de valor del empleado se cumple.

Un factor importante para determinar las estrategias de atracción de talento para el sector es la digitalización creciente, pues según Muñinos (2016), esto ha transformado radicalmente las acciones del *employer branding*, pues los medios y fuentes en donde se busca al talento especializado serán más cercanos; esto debido a que se puede llegar a distintos público objetivo de manera rápida y dinámica comunicando la propuesta de valor al empleado de forma bidireccional; así, este intercambio de información permitirá una mayor planificación de las fuentes de contacto y que la oferta llegue de forma directa a las personas que poseen el perfil específico que se requiere. Justamente, la descripción de esta estrategia de atracción de talento humano denominada *employer branding* en el sector bancario se define en el siguiente apartado.

3.2. El *employer branding* en el sector bancario privado del Perú

En este apartado se explica brevemente la situación del *employer branding* en el sector bancario privado del Perú y se muestra un caso como ejemplo en particular sobre este tema que ha sido desarrollado en el Banco de Crédito del Perú.

3.2.1. Descripción del *employer branding* en el sector bancario privado del Perú

Actualmente, los bancos están recurriendo a nuevas formas para atraer el talento humano dentro de su sector. Precisamente, una de estas nuevas formas de atracción de talento es el

employer branding que, como se explicó en el capítulo anterior, busca gestionar la marca empleadora de una organización de manera que los trabajadores potenciales la perciban como un lugar atractivo para trabajar.

El *employer branding* se ha convertido en una herramienta muy poderosa para la creación de ventajas competitivas en el mercado laboral (ManpowerGroup, 2015). Este punto es muy importante ya que el talento, en general, es escaso. Además, el sector bancario requiere de nuevos perfiles de profesionales, los cuales deben estar adaptados al nuevo panorama digital (Muñinos, 2016). Este nuevo panorama digital se refiere a la transformación digital por la que está atravesando el sector bancario

Asimismo, es menester mencionar que, para los candidatos, los tres aspectos clave para la elección de un puesto de trabajo en una organización es el salario, el tipo de trabajo y la marca o reputación de la empresa (ManpowerGroup, 2015). Por ello, si un banco se enfoca en gestionar su marca empleadora tendrá mayores probabilidades de tener el talento deseado.

En el Perú existen quince bancos que pueden ser escogidos como centros de trabajo por los potenciales trabajadores. Por eso, lo que se busca de antemano es que los candidatos escojan a la empresa; es decir, los candidatos deben tener en su mente el deseo de trabajar en la organización que ha realizado una serie de acciones para volver atractiva su marca empleadora. De hecho, al construir una marca empleadora fuerte, son los potenciales empleados (candidatos) los que van a buscar a la empresa (ManpowerGroup, 2015). Además, según Torres (2020), actualmente, los bancos necesitan reforzar su atracción como marca empleadora; por ello, utilizan de manera intensiva los foros de las redes sociales, foros de discusión y difunden los proyectos de transformación que el banco desarrolla para responder a este nuevo entorno ágil y digital. Estos esfuerzos crearán interés en los potenciales trabajadores para que deseen pertenecer a la empresa y, de este modo, el banco sería denominado como el mejor lugar para trabajar.

De este modo, se observa que el *employer branding* implica varios tipos de iniciativas para gestionar la marca empleadora. Por ejemplo, una de ellas es convertir a los empleados en embajadores de la marca empleadora para que hablen de la empresa a otras personas (ManpowerGroup, 2015). Precisamente, el caso que se explicará, a continuación, hace referencia a este tipo de iniciativa.

3.2.2. Ejemplo de la aplicación del Employer branding en el Banco de Crédito del Perú (BCP)

En el Perú, el banco más grande y con mayor participación de mercado es el Banco de Crédito del Perú (ver Tabla 1) o, también, conocido por sus siglas BCP. Para que este banco

permanezca liderando el sector bancario privado necesita tener el mejor talento humano. Por ello se preocupa mucho desarrollar las habilidades de sus empleados. De hecho, en el año 2019, el BCP realizó 550 iniciativas de capacitación que benefició a más de diez mil trabajadores y, además, financió programas de especialización para un promedio de 400 empleados de todas sus unidades (Banco de Crédito del Perú, 2019). Sin embargo, también se enfoca bastante en estar en la búsqueda del mejor talento para su organización con la finalidad de seguir liderando el sector.

Precisamente, por esta razón es que se preocupa por la gestión de su marca empleadora o *employer branding*; es decir, el BCP implementa acciones dirigidas a potenciales trabajadores para posicionar a su empresa como un lugar atractivo para trabajar. Una acción relacionada al *employer branding* del BCP, que se encuentra realizando durante los últimos años como parte de una estrategia de atracción de talento, es el proyecto “Embajadores BCP” que busca difundir la propuesta de valor al empleado de la empresa en universidades, institutos y canales digitales a través de colaboradores del banco (Banco de Crédito del Perú, 2016).

Este es un ejemplo de la comunicación de los beneficios que tiene trabajar en el banco para que sea percibido como un lugar atractivo para trabajar. Como resultado de esta iniciativa ha conseguido consolidar su marca empleadora e, inclusive, el BCP ha obtenido premios que lo posicionan como la mejor marca empleadora y la primera opción para trabajar (Banco de Crédito del Perú, 2017).

Como ya se ha mencionado, el sector bancario privado en el Perú está inmerso en un proceso de transformación digital que implican la inclusión de diversas tendencias como la omnicanalidad, *big data science* y metodologías ágiles. Precisamente, a partir de ello, han surgido nuevas necesidades de talento dentro del sector. Es decir, actualmente, los bancos requieren de perfiles de profesionales diferentes en concordancia a las nuevas tendencias del sector bancario privado.

Sin embargo, en un mercado laboral en el cual el talento deseado es escaso y existe bastante competencia para adquirirlo, las estrategias tradicionales de los bancos para la atracción del talento no son necesariamente suficientes para poder encontrar a los trabajadores ideales para una organización. Por ello, el *employer branding* es una estrategia ideal para que los bancos sean considerados, en la mente de los empleados potenciales que se encuentran en el mercado laboral, como la mejor opción para trabajar, pues se enfoca en gestionar la marca empleadora con la finalidad de posicionar a una organización como un lugar atractivo para trabajar.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal analizar los enfoques teóricos relevantes acerca del *employer branding* como estrategia para la atracción del talento humano en el sector bancario del Perú. Así, el objetivo se cumplió, pues esta investigación explica los conceptos base en el marco teórico y, luego, estos se contextualizan en el sector bancario privado del Perú; consiguiendo así, la relevancia de aplicar el *employer branding* en dicho sector. De este modo, mediante la revisión bibliográfica, se obtuvo una serie de conclusiones las cuales giran en torno a cinco ejes tales como la necesidad de nuevas estrategias de atracción de talento debido a la brecha de habilidades externa; la importancia de atraer nuevos perfiles por la transformación digital del sector bancario; la relación entre las competencias profesionales que se requieren en la actualidad y las tendencias del sector; la importancia de la propuesta de valor al empleado; y la importancia estratégica del *employer branding* para los bancos privados del Perú.

En primer lugar, la brecha de habilidades externa se define como la inconsistencia que existe entre el mercado laboral y las empresas, pues los empleadores no encuentran los talentos que buscan debido a que los profesionales no cuentan con las competencias requeridas. Este problema afecta al sector financiero, pues se ha evidenciado que el 41% de organizaciones tiene dificultad para encontrar el talento deseado. Debido a esto, se concluye que la brecha de habilidades basado en la escasez de talento adecuado para el sector acrecienta el nivel de competencia entre las empresas por conseguir el mejor talento. Por consiguiente, este problema genera la necesidad de encontrar nuevas estrategias de atracción de talento humano que aseguren que las organizaciones sean consideradas como la primera opción de búsqueda de trabajo para el profesional con las habilidades y capacidades que necesita el sector.

En ese sentido, se concluye además que, el sector bancario, considerado como uno de los sectores más importantes para el país, tendrá que buscar talento acorde con su situación actual; es decir, por el contexto del proceso de transformación digital y por las tendencias que posee. La disrupción tecnológica, el aumento de la competitividad en el sector y las nuevas preferencias de los clientes ha provocado que los bancos tradicionales adapten su modelo de negocio a uno más digital y ágil. Así, los clientes actuales demandan servicios bancarios que les permita realizar sus actividades financieras de manera rápida, confiable, simple y con un servicio que no pierda la calidad de atención. Debido a ello, las entidades bancarias ahora ofrecen sus servicios mediante el uso del internet en aplicativos que funcionan desde los celulares de sus clientes. Este proceso de cambio redefine las estrategias de recursos humanos de los bancos, los cuales buscan personal

que se encargue de la funcionalidad de la empresa en medio de este contexto; es en este punto en el que las tendencias tales como las metodologías ágiles, omnicanalidad y el *big data science* son relevantes, pues serán la guía para la búsqueda de las nuevas competencias que se demandarán en el sector. Así convertirse en un banco “*agile*” en el que se propicie el trabajo de un equipo *scrum* dinámico e innovador será la base para que se apliquen las demás tendencias, pues, tal como se mencionó en la investigación, la transformación digital empieza en el cambio hacia una cultura ágil y con retroalimentación constante mediante metodologías que permitan el desarrollo de productos y/o servicios que posean el valor agregado que el cliente desea obtener al afiliarse a un banco. De este modo, la omnicanalidad bancaria forma parte de la nueva cultura y pensamientos enfocados en el cliente, ya que propicia la relación directa entre el banco y el usuario, para obtener la mejor experiencia al momento de realizar sus actividades financieras. Asimismo, el *big data science* es el manejo de grandes cantidades de datos que se obtendrán luego de ofrecer un servicio de banca omnicanal, en el cual se obtendrá una mayor fuente de información de los clientes acerca de sus preferencias y necesidades. Esto será beneficioso para el banco para tomar mejores decisiones al momento de lanzar nuevos productos o servicios; y, por ello, necesitarán a un experto en informática que domine tales herramientas.

Así, el presente trabajo expone las nuevas competencias profesionales que el sector bancario privado del Perú requiere que, evidentemente, están acorde con la necesidad de un modelo de negocio digital. De este modo, se concluye que los profesionales que se necesitan en el sector son los que poseen conocimientos de las herramientas informáticas actuales que mejoren los procesos y aseguren el funcionamiento ágil de las empresas. Asimismo, mediante la bibliografía revisada acerca de investigaciones de la valoración de las competencias que debería tener un profesional que desee trabajar en el sector, en el caso del Perú, se necesitan perfiles mixtos; es decir, que sepan manejar las técnicas digitales y que, además, posean habilidades blandas tales como empatía y buen trabajo en equipo. En el caso de los bancos más importantes que operan en el Perú, coincidieron que los empleadores valoran la capacidad del manejo de información digital, la orientación al cliente y el conocimiento del giro del negocio. De este modo, se puede afirmar que el rol de una buena estrategia de atracción de talento asegurará que los potenciales trabajadores que estén capacitados en dichas competencias digitales sean parte de la empresa, pues, mientras más se trabaje en crear beneficios atractivos para ellos, más cantidad de potenciales candidatos estarán interesados en postular a la empresa; solo así, se lograría conseguir a los mejores del mercado laboral.

Por esto, la estrategia de atracción de talento deberá considerar que es importante contar con los mejores profesionales capacitados y, asimismo, la empresa necesitará ser atractiva para sus potenciales candidatos. Es fundamental mencionar que las acciones de provisión de recursos

humanos que tomen las empresas del sector bancario dependerán de la situación específica de cada uno, pues la estrategia de atracción debe estar alineada a la estrategia corporativa de la organización. Así, el *employer branding*, es una estrategia de atracción de talento humano que se refiere a la aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral a fin de conseguir que la mayor cantidad de talento humano desee trabajar en una determinada organización. Se evidencia que, en la actualidad, cada vez más empresas muestran su preocupación por posicionarse como buen empleador para atraer a los profesionales, es en este punto en el que la propuesta de valor al empleado marca la diferencia, ya que este se compone por el conjunto de atributos y beneficios que la empresa posee y que, a través del *employer branding*, se comunicará al público objetivo; es decir, a los potenciales trabajadores. La propuesta de valor al empleado se formula mediante la presentación de la organización; de lo que busca en cuanto a los empleados que necesita; de los beneficios que ofrece al trabajar en ella; y del diferencial que posee; todo ello con la finalidad de que el potencial trabajador lo considere como un lugar atractivo para trabajar.

En suma, se concluye que, efectivamente, el *employer branding* es una estrategia de atracción de talento humano que responde a las estrategias corporativas del negocio, lo cual lo convierte en indispensable para el funcionamiento de la empresa; es en este punto donde radica su importancia estratégica. De este modo, el *employer branding* implica difundir una buena imagen de la empresa ante todos sus grupos de interés, pero, especialmente, a sus potenciales trabajadores. Debido a ello, se concluye que esta estrategia es indispensable en un sector complejo como el sector bancario y que, de hecho, en la actualidad ya se aplica.

Finalmente, se recomienda seguir investigando al *employer branding* y sus implicancias, ya que es un tema vanguardista en el contexto peruano; por tanto, aportará a las ciencias de la gestión como concepto y motivará a las empresas peruanas a la aplicación de dicha estrategia de atracción de talento humano.

REFERENCIAS

- Aguado, H., & Avilés, C., Y. (2012). *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. En Pélope Matters. Recuperado de https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1203_MKTVtas.pdf
- Aguado, M. & Jiménez, A. (2009a). Employer... ¿qué?. En Aguado, M. & Jiménez, A (Eds.), *Employer Branding, la gestión de las marcas para atraer y retener el talento*. España: Almuzara.
- Aguado, M. & Jiménez, A. (2009b). La importancia del Branding. En Aguado, M. & Jiménez, A. J. Encinar (Ed.), *Employer Branding, la gestión de las marcas para atraer y retener el talento*. España: Almuzara.
- Aguado, M. & Jiménez, A. (2009c). La propuesta de valor al empleado: lo que nos hace diferentes. En Aguado, M. & Jiménez, A. C. Martín (Ed.), *Employer Branding, la gestión de las marcas para atraer y retener el talento*. España: Almuzara.
- Aguilar, W., Bermeo, J. & Guerrero, J. (2015). *Conceptos Introductorios Sobre Branding*. Ecuador: Universidad Técnica De Machala.
- Allen, F. & Carletti, E. (2012). The Roles of Banks in Financial Systems. *The Oxford Handbook of Banking*. 1ed., 1-23. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199640935.013.0002
- Alfaro, M. (2012). *Administración del personal*. (1a ed.) México: Red Tercer Milenio. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Alvarado, A., González-Velosa, C., Novella, R. & Rosas, D. (2019a). *Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017 - 2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. Recuperado del sitio de internet del Banco Interamericano de Desarrollo: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Encuesta_de_habilidades_al_trabajo_ENHAT_2017-2018_Causas_y_consecuenciasde_la_brecha_de_habilidades_en_Per%C3%BA.pdf
- Alvarado, A., González-Velosa, C., Novella, R. & Rosas, D. (2019b). *Identificación, causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. Recuperado del sitio de internet del Banco Interamericano de Desarrollo: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Identificaci%C3%B3n_causas_y_consecuencias_de_la_brecha_de_habilidades_de_Per%C3%BA.pdf
- Armas, Y, Llanos M., & Taverso P. (2017) *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Universidad ECOTEC. Recuperado de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Armstrong, M., & Taylor S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource practice*. (13a ed). Londres: Kogan page.
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2017). *Asbanc semanal* N°242, año 7, mayo 2017. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/publicaciones/asbanc-semanal-242.pdf>

- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2019). *Asbanc semanal* N°335, año 9, octubre 2019. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc_Semanal_335.pdf
- Atanás, S. (2019). *El sistema financiero digital: los nuevos agentes*. España: Instituto Universitario de Análisis Económico y Social. Recuperado de http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_04_19.pdf
- Avelló, M., Blasco, F., Fernández-Lores, S. & Gavilán, D. (2014). 18 años de *Employer Branding*: hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*.10 (10). 32-51. doi: [10.7263/ADRESIC.010.002](https://doi.org/10.7263/ADRESIC.010.002)
- Ávila, F., Injante, C., Murrugarra, E., Pacheco, D., & Schroeder, O. (2012). *Planeamiento Estratégico del Sector Bancario Peruano* (Tesis de Maestría). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4557/AVILA_INJA_NTE_MURRUGARRA_PACHECO_SCHROEDER_BANCARIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Banco de Crédito del Perú (2016). *Reporte Anual 2016*. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20BCP%202016.pdf>
- Banco de Crédito del Perú (2017). *Reporte Anual 2017*. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20BCP%20Final.pdf>
- Banco de Crédito del Perú (2019). *Reporte Anual 2019*. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Reporte%20Anual%20BCP%202019.pdf>
- Blasco, M., Fernández-Lores, S. & Rodríguez, A. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. *Universia Business Review*. 44. 34-53. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>
- Blázquez, M., Masclans R. & Canals, J. (2019). *El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas*. España: Escuela de negocios de Navarra (IESE). Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0490.pdf>
- Bolet, M. (2016). *Gestión Estratégica del talento*. Colombia: Universidad Politécnica de Cartagena. Recuperado de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Burchardt, C. & Maisch, B. (2019). *Digitalization needs a cultural change – examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation*. *Procedia CIRP* 84, 112–117. doi: [10.1016/j.procir.2019.05.009](https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.05.009)
- Cámara De Comercio De Lima. (2017). *Tecnología aplicada al capital humano se enfoca en la evaluación de desempeño*. (791), 14–16. Recuperado de <https://camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION791/edicion%20791.pdf>
- Carvajal, C. (2008). *Metodologías Ágiles: Herramientas y modelo de desarrollo para aplicaciones JAVA EE como metodología empresarial* (Tesis de Maestría). Recuperada de <https://www.semanticscholar.org/paper/Metodolog%C3%ADas-%C3%A1giles%3A->

[herramientas-y-modelo-de-para-Riola-Carlos./b97da68f40d128a758adafa9ed852bde8ebf4710?p2df](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324403/Cebreros_CA.pdf?sequence=10&isAllowed=y)

- Cebreros, C., Domenack, W. & Vivanco, L. (2014). *Construyendo el posicionamiento de ASBANC como empresa socialmente responsable: Estrategia de comunicación para sus acciones de RSE en cultura financiera* (Tesis de Maestría). Recuperada de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/324403/Cebreros_CA.pdf?sequence=10&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano* (9na ed.). México, DF México: McGraw Hill.
- Clavijo, S., Vera, N., Beltrán, D., Londoño, J. & Vera, A. (2018). Los servicios financieros digitales en América Latina. *Asociación Nacional de Instituciones Financieras*. Recuperado de https://www.anif.com.co/sites/default/files/archivosgenerales/los_servicios_financieros_digitales_en_america_latina.pdf
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). *La transformación digital de la banca*. Recuperado del sitio de internet de BBVA Research: <https://www.bbva.com/publicaciones/la-transformacion-digital-de-la-banca-2/>
- Dolan, S., Valle, R., Jackson S., & Schuler, R. (2007) *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3a ed.) España: D Mc Graw - Hill
- Ericsson, J., Farah P., Vermeiren, A. & Buckalew, L. (2012). *Estrategias ganadoras para la banca omnicanal: Un estudio realizado por Cisco IBSG a escala mundial revela nuevos métodos para que los bancos prosperen en un mundo omnicanal*. Recuperado de https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/solutions/strategy/financial/newsletter/pdfs/cisco_ibsg_omnichannel_study_spa_art.pdf
- Fernández, M., Fernandini, M., Puig, P. & Méndez, J. (2020). *Hacia la Transformación Digital de la Banca Pública de Desarrollo en América Latina y El Caribe*. Recuperado del sitio de internet del Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/es/hacia-la-transformacion-digital-de-la-banca-publica-de-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>
- Fernández, S. & Urbiola, P. (2018). *Digital transformation and competition in the financial sector*. Recuperado del sitio de internet de BBVA Research: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2019/01/Digital-transformation-and-competition-in-the-financial-sector.pdf>
- Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1), 61-77. Recuperado de https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219/pdf_43
- Figuroa, M., San Martín, A. & Soto, J. (2018). *Buenas Prácticas Financieras en la Gestión del Riesgo de Crédito de Empresas del Sector Bancario* (Tesis de Maestría). Recuperada de

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12882/FIGUEROA_SAN%20MARTIN_PRACTICAS_BANCARIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- García, K. & Minaya L. (2016). *Valoración de las competencias que demanda el sector financiero para la inserción laboral de colaboradores según el modelo proflex*. (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/680/1/TL_MinayaTorresLisbeth_GarciaBarcoKatherine.pdf
- Garijo de Miguel, S. (2014). *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa*. Universidad de Valladolid, Soria, España.
- Goncer, C. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition. *Capital Humano*, 289, 60-64.
- Gontero, S. & Albornoz, S. (2019). *La identificación y anticipación de brechas de habilidades en América Latina*. Noruega: Naciones Unidas Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44437/1/S1900029_es.pdf
- Heilmann, P., Saarenketo, S. & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302. doi: 10.1108/IJESM-03-2012-0003
- Hernández, E., Duque, N. & Moreno, J. (2017). *Big Data: una exploración de investigaciones, tecnologías y casos de aplicación*. vol. 20, 39. Colombia. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/325240859_Big_Data_una_exploracion_de_investigaciones_tecnologias_y_casos_de_aplicacion/link/5d2fece9458515c11c393a56/download
- Ismodes, K., Maraví, G. & Chong, M. (2018). *Metodologías ágiles aplicadas a productos digitales en el sector bancario*. Recuperado de http://www.cladea.org/proceeding-2018/pdf/papers/Innovaci%C3%B3n/CLADEA_2018_paper_311.pdf
- Ipsos (2017). *Perfil internauta*. [Infografía]. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-internauta-2017>
- Jericó, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Jericó, P. (2011). *La nueva Gestión de Talento: Construyendo compromiso*. Prentice Hall
- Jiménez, A. & Avilés, Y. (2013). *El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial*. En Harvard Deusto (117), 16-22. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/el-reto-de-construir-una-propuesta-de-valor-al-empleado-en-el-nuevo-entorno-empresarial>
- Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, 302, 84-91.
- Junquera, F. (2016). La transformación digital de la banca ¿hacia la banca sin bancos? En Deusto B., *Boletín de estudios económicos: transformación digital*. (1a ed., pp. 429 - 450). España: Universidad de Deusto. Recuperado de https://issuu.com/deustobusinessalumni/docs/boletin_219

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- 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
- Ley N° 26702 (2015). Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguro. Lima, Perú.
- López, E. (2015). *Metodologías ágiles de desarrollo de software aplicadas a la gestión de proyectos empresariales*. Escuela Especializada en Ingeniería. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/80296686.pdf>
- Mandal, A. & Krishnan, S. (2013). Creating a compelling employee value proposition. *Human Capital*. 38-42.
- ManpowerGroup (2015). *El nuevo rol de la “marca empleadora”: si construyes nombre, el talento humano llegará*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3326-8212858306037.pdf>
- ManpowerGroup. (2016). *Human Age 2.0: Fuerzas futuras en el mundo del trabajo*. Recuperado de <http://www.manpowergroup.es/human-age-2-las-fuerzas-futuras-en-el-trabajo-estudio>
- ManpowerGroup (2017). *1er Reporte de sustentabilidad ManpowerGroup Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/32296fac-870d-4f1e-8057-9e36a0df0517/1er+Reporte+de+Sustentabilidad+LATAM-min.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=32296fac-870d-4f1e-8057-9e36a0df0517>
- ManpowerGroup. (2018). *Resolviendo la escasez de talento: construir, adquirir, tomar prestado y tender puentes*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>
- ManpowerGroup. (2019). *Se buscan personas, los robots las necesitan*. Recuperado de https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/4b4e85e9-e77d-4226-8b1e-dc8eb968b5c5/MPG_WEF_SkillsRevolution_4.0_MX-b.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-4b4e85e9-e77d-4226-8b1e-dc8eb968b5c5-mAdh0um
- Marino, T. (2017). *Implementación de la metodología agile data warehouse en el Banco de Crédito del Perú*. Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3328/1/2017_Marino_Implementacion-de-la-metodologia-agile-data-warehouse.pdf
- Martín, N. (2016). *Big data en el sector bancario: análisis y planteamiento de una línea de servicios*. España. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27862/TFG%20Marta%20Cueto%20ADE%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moscoso, A & Montaña, A. (2012). *Impacto de las estrategias del área de Recursos Humanos en una entidad financiera que fue reconocida como una de las mejores empresas para*

- trabajar. (Tesis de Maestría). Recuperada de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/4023/IMPACTO-DE-LAS-ESTRATEGIAS-2-43.pdf?sequence=1>
- Muñinos, I (2016). *Banca y seguros quieren reconquistar a los empleados*. España. Recuperado de http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_170616.pdf
- Navarro, A., Fernández, M. & Morales, J. (2013). *Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software*. Colombia. Vol. 11. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250736004.pdf>
- Omarini, A. (2017). *The Digital Transformation in Banking and the Role of FinTechs in the New Financial Intermediation Scenario*. International Journal of Finance, Economics and Trade. 1(1), 1-6. doi: [10.19070/2643-038X-170001](https://doi.org/10.19070/2643-038X-170001)
- Palacio, J. (2015). *Scrum Manager: Las reglas de scrum*. Recuperado de https://www.scrummanager.net/files/scrum_I.pdf
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Colombia: Universidad de Medellín. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Romero, M., Tiegs, C. & Nuñez (2018). *El nuevo paradigma de la Omnicanalidad: Hacia la excelencia en la experiencia del cliente*. Recuperado de <https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/hacia-la-excelencia-en-la-experiencia-del-cliente>
- Sammut-Bonnici, T. (2015). Brand and Branding. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–3. doi:10.1002/9781118785317.weom120161
- Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report*. Suiza: World Economic Forum. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- Soto, C. (2018). *Fintech, las nuevas protagonistas del sector financiero*. (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://oa.upm.es/53625/1/TFG_CARLOS_SOTO_GARCIA-MORENO.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2020). *Boletín Estadístico de Banca Múltiple de Alcance y Participación de Mercado del mes de febrero: Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio*. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Tang, D. & Ofori, K. (2015). *Banca omnicanal: Desde el procesamiento de transacciones a una experiencia optimizada del cliente*. Recuperado del sitio de internet del International Business Machines Corporation <https://www.ibm.com/downloads/cas/GPMAJOYN>
- Tello-Gamarra, J., Hernani-Moreno, M. y Límaco-Mamaní, B. (2017). Capacidad transaccional: evidencias del sistema financiero peruano. *Revista de Administração de Empresas*, 57(1),

37-50. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1551/155149804003/155149804003.pdf>

Torres, E. (2020). *Digitalízate ¿Por dónde empezar?* Lima, Perú: Conecta.

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador: ESPOCH. Recuperado de
<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Washington, M. (2017). Atraer, Motivar y Retener el Talento en las Organizaciones. *Revista CienciaAmérica*, 6(3). Recuperado de
<http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/111/96>

Wayne, R. (2010). *La administración de recursos humanos*. (11a ed.) México: Pearson Educación. Recuperado de
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Yokoi, T., Shan, J., Wade, M. & Macaulay, J. (2019). *Digital Vortex 2019: Continuous and connected change*. Recuperado de
<https://www.imd.org/contentassets/d4b328f064c844cd864a79369ba8405a/digital-vortex.pdf>

