

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



**Atracción del talento humano en la Banca Múltiple: La estrategia de
Marca Empleadora**

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

LAZARTE BRAVO, Araceli Isabel
LLERENA RISCO, Antonella del Carmen

Asesoradas por: Agnes Franco Temple

Lima, julio del 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1. Problema de Investigación	4
2. Justificación del Estudio.....	5
3. Objetivos y Preguntas de Investigación	5
3.1. Objetivo General	5
3.2. Objetivos Específicos.....	5
3.3. Pregunta General.....	6
3.4. Preguntas Específicas.....	6
4. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Gestión del Talento Humano.....	7
1.1. Antecedentes de la Gestión del Talento Humano	7
1.2. Definición del Talento Humano	8
1.3. Gestión del Talento Humano en la actualidad.....	10
2. Atracción de Talento Humano	14
2.1. Conceptos de Atracción de Talento Humano.....	14
2.2. Importancia de la Atracción de Talento Humano	15
3. Marca Empleadora	16
3.1. Definiciones de Marca Empleadora	16
3.2. Elementos de la Marca Empleadora.....	20
3.3. Proceso de Construcción de la Marca Empleadora	22
3.4. Relación entre la Marca Empleadora y la Propuesta de Valor del Empleador.....	23
3.5. Beneficios de la Marca Empleadora.....	24
3.6. La Marca Empleadora como estrategia de Atracción de Talento.....	25
3.7. Experiencias de uso de la Marca Empleadora en organizaciones	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	30
1. La Banca Múltiple en el Perú.....	30
2. Experiencias del uso de la estrategia de Marca Empleadora en empresas de la Banca Múltiple.....	33
CONCLUSIONES Y HALLAZGOS.....	36
1. Hallazgos.....	36
2. Conclusiones y recomendaciones.....	38
REFERENCIAS.....	40

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de Marca Empleadora	19
Tabla 2: Personal según puesto laboral por empresa bancaria (en número de personas, al 30 de diciembre del 2019)	33



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos del Talento Humano según Chiavenato	9
Figura 2: Procesos de la Gestión de Talento según Chiavenato.....	12
Figura 3: Procesos de la Gestión del Talento según Mathis y Jackson	13
Figura 4: Factores que influyen en la decisión de elegir un empleo	26
Figura 5: Entidades que componen la Banca Múltiple.....	30



RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, los líderes de las organizaciones tienen un especial interés por los colaboradores que tienen el potencial para agregar valor diferencial a la organización, los cuales son reconocidos como “talentos”. Debido a la gran demanda de estos por distintas organizaciones del Perú, el sector de Banca Múltiple también se ha visto afectado por la denominada “guerra por el talento”, en la cual las organizaciones compiten por atraerlos y retenerlos. Por lo tanto, de acuerdo con distintas consultoras mundiales, se hace evidente y necesario que las organizaciones ejecuten estrategias efectivas de atracción del talento. La estrategia más utilizada, formal e integradora es la marca empleadora, la cual es la que se desarrollará en la presente investigación.

El objetivo de esta investigación es identificar el rol de la marca empleadora para la atracción del talento en las organizaciones de la Banca Múltiple. Para ello, se realizó una revisión exhaustiva de estudios relacionados a temas de atracción del talento y la marca empleadora, alcanzando a describir cómo es el proceso de atracción en las organizaciones, identificando el concepto, elementos y beneficios de la marca empleadora, y desarrollando casos de implementación de la marca empleadora en organizaciones del sector Banca Múltiple peruano.



INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy la gestión de los recursos humanos está adoptando protagonismo en el mundo de las organizaciones. El enfoque de gestión de los recursos humanos ha cambiado: ha pasado de tener un enfoque centrado en funciones básicas como compensaciones, nóminas, capacitación, entre otros, a un enfoque estratégico que involucra acciones mucho más trascendentales. Con este nuevo enfoque, el área de Recursos Humanos debe saber dar respuesta a tres puntos críticos: predecir resultados, diagnosticar problemas y prescribir acciones que incrementen valor a la empresa. Al respecto, actualmente la literatura señala una triada estratégica de la cual forman parte los directivos de Recursos Humanos, quienes lideran estrategias junto al CFO y CEO para el logro de los objetivos organizacionales (Charan, Barton & Carey, 2015).

En la misma línea, Ulrich (1997) define los roles clave del área de Recursos Humanos en la organización. Uno de ellos es el rol de “socio estratégico”, que cumple cuando el profesional de Recursos Humanos prioriza y ayuda a lograr el éxito de las estrategias del negocio. De igual forma, otro rol definido por el autor es el de “agente de cambio”, el cual confiere acciones como identificar y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza que ayuden a resolver problemas y crear planes de acción (Ulrich, 1997). Cumpliendo con estos roles, además de los clásicos y esenciales (experto administrativo y socio de trabajadores), el personal de Recursos Humanos logra convertirse en “socio del negocio”, agregando valor a la empresa mediante la ejecución de la estrategia y la eficiencia administrativa (Ulrich, 1997).

Por otro lado, es importante considerar que el logro de los objetivos no podría darse sin la capacidad de las personas que se encuentran laborando en la organización: en esencia, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones (Chiavenato, 2009). Por lo tanto, uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de la gestión del talento humano (Chiavenato, 2009), como se desarrolla más adelante, de la cual se encarga el área de Recursos Humanos.

Franco y Guerrero se dedicaron a estudiar la definición de gestión del talento humano de diferentes autores que escribieron sobre este tema en distintos años. Ambos señalan que, a la actualidad, es imprecisa la definición debido a que existen muchas teorías implícitas sobre la definición de la palabra “talento” (2018). Sin embargo, con base en las definiciones de todos los autores que estudiaron, concluyen en una definición: “La gestión del talento se refiere [...] a un proceso organizado para atraer, seleccionar, contratar, involucrar, capacitar y desarrollar, retener

y utilizar los mejores talentos para el mejor beneficio de una organización” (Franco & Guerrero 2018, p. 934). Por otro lado, en cuanto a la denominación de “talento”, Serna (2009) lo describe como un recurso escaso, con el que cuenta una persona que es capaz de obtener resultados que puedan aportar valor a la empresa en un entorno determinado debido a que poseen excelentes habilidades y capacidades con relación al grupo estándar para realizar una determinada tarea con éxito. No es necesario contar con inteligencia, títulos académicos, ni tener una capacidad o característica específica; es la capacidad de una persona de generar valor (Mina, 2015).

Uno de los procesos de la gestión del talento es la atracción del talento humano, el cual se define como el proceso que cumple la función estratégica de encontrar y adquirir el personal calificado que cubra las necesidades de la empresa. Cabe resaltar que la atracción de talento va más allá del reclutamiento tradicional, es decir, antes era esencialmente responsabilidad del área de Recursos Humanos, mientras que, hoy en día, la atracción de talento involucra a más áreas, como Marketing y Relaciones públicas (Arteaga, Brigneti, Manrique, Vargas & Vidaurre, 2018). Asimismo, las consultoras mundiales afirman que se ha convertido en una de las principales preocupaciones para los líderes empresariales. De acuerdo con un estudio elaborado por Michael Stephan (2017) para Deloitte, más de 8 de cada 10 (83%) ejecutivos afirman que la adquisición de talento es “importante” o “muy importante”. Su importancia trasciende en alcanzar el éxito en el mercado en el que la empresa compite, escatimar costos y establecer un grato clima laboral (Arteaga et al., 2018).

Actualmente el desafío de las organizaciones está enfocado en ser capaces de generar y establecer estrategias que permitan atraer talento (Mina, 2015). En este sentido, la estrategia más utilizada últimamente por las empresas es desarrollar la marca empleadora. Esta se define como una estrategia de largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, empleados potenciales y afines, interesados en una empresa particular (Sullivan, 2004). De igual modo, su importancia se refleja en que las organizaciones la emplean para “construir una identidad del empleador única e identificable que diferencia a la empresa de sus competidores” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502).

En el Perú, distintas empresas han desarrollado su propia marca empleadora, entre las cuales se encuentran: Arca Continental Lindley, Banco de Crédito del Perú, Ferreyros, AJE, Backus, entre otras. Al respecto, Rosario Sheen, profesora de la Universidad de Lima y autora de un libro sobre marca empleadora en el Perú, señala que el 25% de empresas manejan la noción de marca empleadora, exploran sus ventajas; sin embargo aún no invierten en esta (Sheen, 2018). Este es un porcentaje muy inferior en comparación con el de los Estados Unidos, país en el que 80% de empresas tienen un área dedicada a la marca empleadora (Sheen, 2018).

En Perú, el sector en el que se encuentra mayores estudios y casos de aplicación de marca empleadora es el sector de la Banca Múltiple, el cual estudiaremos y es materia de la presente investigación.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de Investigación

En la actualidad, a las empresas ya no les resulta suficiente tener un enfoque centrado en el producto o servicio en el que se especializan, ni una ventaja en costos. Manpower Group señala que “el talento humano ha superado al capital financiero como elemento diferenciador de una empresa” (Manpower Group, 2016, p. 3). En la misma línea, Aldo Piedras (2015), en un artículo para KPMG, destaca que actualmente las empresas tienen la necesidad de generar valor a través de su capital humano.

Chiavenato (2009) señala que vivimos en un “mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz [por el capital humano, el cual] es un diferencial competitivo que propicia y sostiene el éxito de la organización” (p. 4). En el mismo contexto, el fortalecimiento constante de la economía global, centrado en una notable competitividad empresarial durante la última década, ha llevado a los empleadores a enfrentarse a un incremento de la demanda de contratación de personal (Manpower Group, 2018).

Manpower Group (2018), en su estudio sobre escasez de talento en el Perú, señaló que el 46% de las empresas medianas, y el 54% de las grandes empresas participantes presentaron dificultades para cubrir vacantes en el último año. Entre los principales puestos en los que presentaron dificultades se encuentran: de apoyo administrativo (asistentes administrativos y recepcionistas), representantes de ventas, técnicos y ejecutivos (Manpower Group, 2018, p. 6).

La atracción de talento implica que la organización encuentre respuestas basadas en estrategias críticas (Beechler & Woodward, 2009). La carencia de talento, así como la variedad de oportunidades, ha incrementado la necesidad de los empleadores de desarrollar nuevas estrategias de atracción en los mercados emergentes (Sokro, 2012).

En el escenario de escasez de talento, podemos notar una “guerra” entre las empresas por conseguir el talento humano, cambios de búsqueda laboral, y la generación de nuevos estilos para adquirir el talento (Franca & Pahor, 2012). En los últimos años, la estrategia más utilizada es la marca empleadora (Moroko & Uncles, 2009), la cual “se ha convertido en una prioridad para las organizaciones en su búsqueda por ganar la guerra por el talento” (Mandhanya & Shah, 2010, p. 43).

2. Justificación del Estudio

La investigación busca responder a la actual necesidad y creciente interés de organizaciones de diversos sectores de poner en práctica estrategias para atraer talento, con el objetivo de que estas sean diferenciadoras y atractivas para el potencial empleado que se busca convocar.

De igual forma, esta investigación tiene como objeto de estudio el rol de la marca empleadora como estrategia de atracción del talento humano en las organizaciones. Asimismo, se pretende mostrar los elementos, el proceso de construcción y las ventajas del uso de la marca empleadora como estrategia clave para resolver la guerra por la atracción de talento que viven las empresas en el contexto peruano. En Perú, esta estrategia no se ha desarrollado a profundidad, recién desde hace algunos años se empezó a generar una corriente que resalta la importancia de la marca empleadora por lo que, en la actualidad, algunas empresas se encuentran poco a poco diseñando, implementando y gestionando esta estrategia (Claux, 2015).

En ese sentido, la aplicación de la marca empleadora, con base en esta investigación, brindará un alcance a las empresas de la Banca Múltiple peruana para ser más atractivas en el mercado laboral. Al respecto, el 75% de las personas que buscan una oferta laboral se preocupan por la marca empleadora antes de aplicar a una empresa (LinkedIn Talent Solutions, 2016). Asimismo, más del 70% de las empresas determinan que es de gran relevancia el proceso de atracción de talento y entre las razones de su importancia señalan que de esto depende la imagen de la organización y la productividad. Se debe garantizar la calidad del capital humano y, por ende, la calidad del servicio, debido a que se trata de buscar los mejores candidatos para así alcanzar un buen desempeño laboral, el cual es la base para cumplir con los objetivos y lograr el éxito en la organización (Ganga & Sánchez, 2008).

3. Objetivos y Preguntas de Investigación

3.1. Objetivo General

Identificar el rol de la marca empleadora como estrategia para la atracción del talento en organizaciones de la Banca Múltiple peruana.

3.2. Objetivos Específicos

- Describir el proceso de atracción del talento en las organizaciones.
- Identificar definiciones, elementos y beneficios de la marca empleadora.

- Describir la aplicación de la marca empleadora como estrategia de atracción en organizaciones de la Banca Múltiple peruana.

3.3. Pregunta General

¿Cómo actúa la Marca Empleadora como estrategia de atracción del talento en organizaciones de la Banca Múltiple peruana?

3.4. Preguntas Específicas

- ¿En qué consiste el proceso de atracción del talento en las organizaciones?
- ¿Cuáles son las definiciones, elementos y beneficios de la marca empleadora?
- ¿Cuál es la situación actual respecto al uso de la marca empleadora como estrategia de atracción del talento en la Banca Múltiple peruana?

4. Viabilidad

Para determinar la investigación como viable, es necesario contemplar la disponibilidad de algunos recursos como tiempo, fuentes bibliográficas y recursos económicos.

Hemos precisado la viabilidad del acceso a fuentes bibliográficas para desarrollar la base teórica y contextual: utilizamos los aportes de diversos autores peruanos y a nivel internacional que han realizado estudios sobre la atracción del talento y sobre la marca empleadora. Del mismo modo, investigamos casos de estudio sobre empresas a nivel nacional y global. Se ha usado como referencia publicaciones realizadas por grandes consultoras como Manpower Group, KPMG y Deloitte, que tienen especialización en el acompañamiento y servicios al sector empresarial en general, y del mercado laboral en particular.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Gestión del Talento Humano

1.1. Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

Conforme se han presentado distintos cambios en el mundo, las áreas de Recursos Humanos han ido evolucionando en cuanto a sus funciones y su perspectiva sobre las personas dentro de una organización. De acuerdo con Chiavenato (2009), la historia de la Gestión Humana se puede dividir en tres grandes periodos: La era de la Industrialización clásica, la era de la Industrialización neoclásica, y la era del Conocimiento.

La Era de la Industrialización clásica nació con la Revolución Industrial y comprende la primera mitad del siglo XX. El ambiente que vivían las organizaciones en esa época era muy pausado y con cambios previsibles, la eficiencia era la principal preocupación y para lograrla era necesaria la estandarización de procesos y, por lo tanto, la mano de obra. Desde esta perspectiva, las personas eran únicamente vistas como recursos para la producción que realizaban tareas repetitivas al igual que las máquinas (Chiavenato, 2009). Lo mencionado guarda relación con la visión que Frederick Taylor compartía sobre la relación entre las personas y la empresa. Taylor veía al hombre como “un medio, herramienta o recurso para fines productivos que en cualquier momento puede ser desechado” (Muñoz, 2014, p. 4).

La Segunda Guerra Mundial inicia la Era de industrialización neoclásica, en la cual surgen los departamentos de Recursos Humanos en las organizaciones. Estos se encargaban de realizar tareas operativas y burocráticas.

La “Administración de Recursos Humanos” era definida como el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009, p. 9).

Desde esta perspectiva, las personas eran consideradas como un “recurso humano” con un fin productivo que debe ser administrado.

La Era del Conocimiento trajo consigo cambios en la administración de las empresas. Empezó en los años 90 y perdura hasta la actualidad, y se caracteriza por los cambios constantes e imprevistos. La economía creció y se fortaleció, la globalización y otros factores económicos y sociales causaron la intensificación de la competencia entre las empresas, por lo que los administradores vieron necesario repensar las estrategias empresariales. Asimismo, se dejó de

priorizar los recursos financieros y se antepuso como principal activo el conocimiento. En ese sentido, las personas comienzan a ser protagonistas de las organizaciones y dejan de ser vistas como recursos para ser vistas como asociadas de la organización, lo cual significa que son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias e inteligencia que toman decisiones que conducen al éxito (Chiavenato, 2009).

Es a raíz de este nuevo enfoque que nace lo que ahora llamamos “Gestión del Talento Humano”. Desde hace tres décadas, el factor humano resalta en las organizaciones; en la misma línea, varios autores señalan que “el factor humano dentro las organizaciones cumple un papel importante pues constituye el recurso que diferencia a las empresas de un determinado sector dentro de las estrategias que cada una de ellas tiende a desarrollar” (Arteaga et al., 2018).

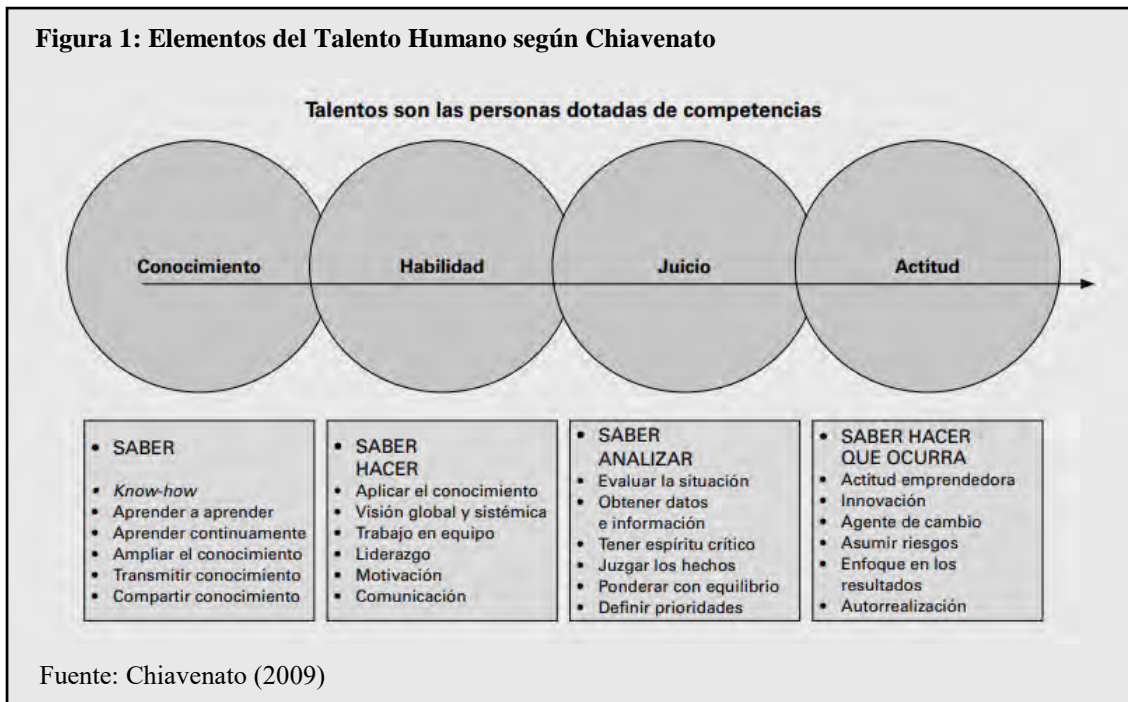
1.2. Definición del Talento Humano

En líneas anteriores, resaltamos cómo el valor que tienen las personas dentro de las organizaciones fue incrementando, pasando de una fase de administración de recursos humanos a una gestión del talento, en la cual se enfatiza la inteligencia de la persona para tomar decisiones que conduzcan al éxito. Dada esta evolución, es necesario resaltar que persona y talento no son sinónimos: “No siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore” (Chiavenato, 2009, p. 49). Para la presente investigación, es importante mencionar e indagar en las definiciones planteadas por distintos autores sobre el significado de talento humano.

Jericó (citado en Ávila, Granados & Vento 2017) señala que talento son las personas con capacidades dirigidas a realizar acciones que optimicen los resultados dentro de la organización. Asimismo, Jericó menciona que un profesional con talento es un profesional comprometido, que pone en práctica sus habilidades y logra resultados satisfactorios dentro de la empresa y en su entorno (citado en Ávila et al., 2017). Finalmente, la autora menciona que el talento contiene tres componentes: las capacidades, el compromiso y la acción del individuo; sin uno de ellos, no se lograría alcanzar los resultados satisfactorios esperados y no podríamos calificar al profesional como talento (Jericó citado en Ávila et al., 2017).

Por otro lado, para Chiavenato (2009), la definición de talento engloba otros cuatro componentes: conocimiento, habilidad, juicio y actitud. En resumen, el conocimiento hace referencia al saber; la habilidad confiere saber utilizar y aplicar el conocimiento; el juicio, hace referencia a saber analizar y tener juicio crítico, y la actitud hace referencia a saber alcanzar el

logro. Para mayor detalle de lo que comprende cada componente, se puede ver la Figura 1, que resume los contenidos de cada uno.



Además, Prieto (2013) define al talento como “la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiendo valor” (p. 18). Adicionalmente, el autor menciona que, para lograr los resultados esperados, las organizaciones deben posibilitar que el talento de sus empleados se desarrolle, dado que así lograrán crear valor al máximo.

Armstrong y Taylor (2014) señalan que talento son aquellas personas que marcan la diferencia en el desempeño de la organización mediante esfuerzos inmediatos y su potencial para hacer contribuciones importantes. En la misma línea, Randhawa (2017) señala que el talento facilita el éxito de la organización y es la base de su ventaja competitiva. Si la organización no posee talento humano, entonces no será apta para competir con sus competidores, aumentar su productividad, incrementar las ganancias, ni realizar productos disruptivos. A su vez, Lawler (2008), señala que el talento adecuado es un elemento fundamental cuando se habla de organizaciones capaces de innovar y transformarse usando al talento como una fuente de ventaja competitiva.

En conclusión, desde las distintas perspectivas de los autores citados, existen diferentes elementos que componen el concepto de “talento”; sin embargo, todas las definiciones resaltan

el rol que el talento desempeña en una organización: agregar valor. Es por ello, que la definición de talento que utilizaremos en la presente investigación hace referencia, de manera sencilla y directa, a las personas que agregan o tienen el potencial para agregar valor a la organización.

1.3. Gestión del Talento Humano en la actualidad

Actualmente, las organizaciones son vistas como entes vivos que se desarrollan con una significativa influencia del entorno y, claro está, que las que no evolucionan no trascenderán. Internamente, están conformadas por personas que están a cargo de cada proceso, a las cuales se les debe los éxitos o fracasos de la organización (Armas, Llanos & Traverso, 2017). Como se mencionó anteriormente, se dejó atrás la perspectiva de que las personas son máquinas o medios para lograr un fin, y se comenzó a considerarlas como seres racionales capaces de convertirse en socios estratégicos de la organización. En consecuencia, debido a que el enfoque de los Recursos Humanos ha pasado por varios cambios y transiciones en la historia, se ha migrado del concepto de Administración de Recursos Humanos al actual concepto de Gestión del talento humano.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la gestión del talento humano “permite la colaboración eficaz de las personas [talentos] a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales” (p. 11). Asimismo, menciona que su función principal es lograr que las fortalezas de los individuos sean más productivas para beneficio de los stakeholders de la organización como clientes, accionistas y empleados (Chiavenato, 2009). Chiavenato (2009) señala que el propósito de la Gestión de talento humano es “construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa [las personas] [...] conduciendo a la creación no solo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente” (pp. 12 - 13).

Para Prieto (2013), la gestión del talento humano implica “la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo” (p. 20). Además, el autor menciona que la gestión del talento humano es un enfoque estratégico, el cual tiene como objetivo principal la generación de valor organizacional por medio de un conjunto de actividades que brinden aptitudes y habilidades que logren resultados necesarios para ser competitivo en el contexto actual y futuro (Prieto, 2013). En la misma línea, Vallejo (2016) menciona que:

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas [...] que la gente se sienta

comprometida con la empresa y sentido de pertenencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos (p. 16).

La definición de Vallejo permite observar que el compromiso que puedan sentir las personas hacia la organización es importante para que se cumplan los objetivos planteados.

Del mismo modo, Jericó (citado en Ávila et al., 2017) define a la gestión del talento como el proceso de crear talento por medio de políticas de captación que buscan elegir profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso, en orden a lo que la organización necesita. La autora resalta la relevancia de la función del proceso de atracción de talento humano que se establece en las empresas.

Para la presente investigación, la definición de gestión del talento humano que utilizaremos es la de Prieto (2013), dado que el autor hace un énfasis importante en esta como enfoque estratégico, siendo capaz de poder crear valor para la organización, alcanzar sus metas, y transformarla en competitiva a corto y largo plazo.

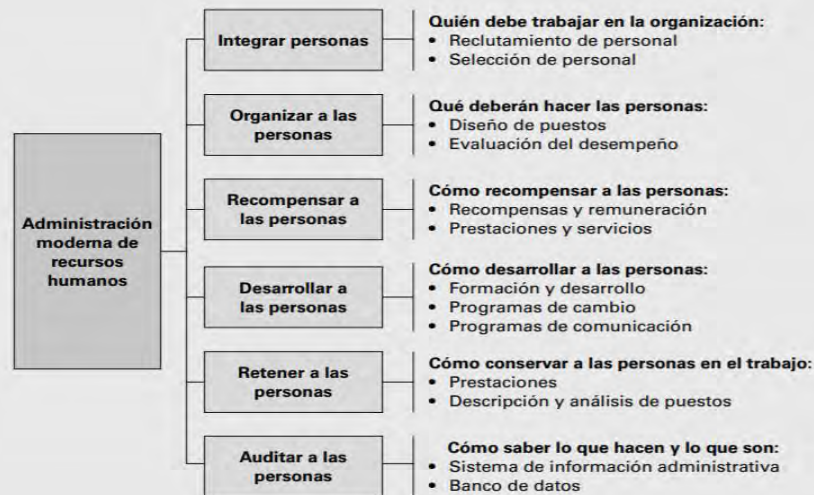
1.3.1 Procesos de la Gestión de Talento

La gestión del talento comprende varios procesos, los cuales varían de acuerdo con los enfoques de los enfoques de distintos autores. Al respecto, Pilar Jericó señala:

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar" (citado en Cantú, 2006, p. 12)

Asimismo, Chiavenato (2009) menciona que la gestión del talento humano está diseñada para reflejar un conjunto de procedimientos dinámicos capaces de relacionarse y tener influencia entre sí. De igual modo, señala que los procesos de la gestión del talento humano se dividen en seis procesos, tal como se muestra en la figura 2.

Figura 2: Procesos de la Gestión de Talento según Chiavenato



Fuente: Chiavenato (2009)

Asimismo, Chiavenato (2009) menciona que actualmente “cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado” (p. 16). Por ejemplo, si el procedimiento de compensaciones no funciona adecuadamente, hay una gran probabilidad de que atraer o retener al personal sea más difícil.

Por otro lado, Mathis y Jackson (2008) plantean que los procesos de la gestión de talento humano en las organizaciones deben ser vistos como componentes de un puente, por lo que no será suficiente desarrollar unos cuantos de los procesos: se deben llevar a cabo todos y deben estar vinculados entre sí. La empresa debe establecer un programa organizando y alineando todos los procesos de gestión del talento, en lugar de realizar actividades que no estén integradas, tal como se puede apreciar en la figura 3. Asimismo, los autores mencionan que los procesos de la gestión del talento se enfocan en optimizar la atracción, el desarrollo y la retención de los individuos.

Figura 3: Procesos de la Gestión del Talento según Mathis y Jackson



Fuente: Mathis y Jackson (2008)

Respecto a los procesos planteados por Mathis y Jackson (2008), podemos definir la atracción como la captación de los candidatos más competentes y capaces para ocupar un cargo, lo cual contribuirá al logro de los objetivos y metas de la organización (Durán y Rodríguez, 2018). Asimismo, en cuanto a desarrollo organizacional, se define como acciones enfocadas en el aprendizaje, basándose en las experiencias anteriores y actuales que otorga la organización, brindando la oportunidad de que el desempeño y/o crecimiento del individuo se desarrolle (Chiavenato, 2009). Finalmente, la retención del personal ejecuta políticas para involucrar y comprometer al personal dentro de la organización (Armstrong y Taylor, 2014).

1.3.2 Beneficios de la Gestión de Talento

De acuerdo con lo mencionado al inicio del capítulo, a través del tiempo, las personas se han convertido en el activo más importante de una organización. Este cambio donde el individuo se convierte de recurso a socio estratégico favorece a generar valor organizacional y “gestionar con las personas y no a las personas”, es decir, involucrarlas en los procesos las motiva y su sentido de pertenencia con la empresa aumenta (Chiavenato, 2009).

Pfeffer (1998) menciona que la gestión del talento favorece la motivación y la seguridad en sus trabajadores. Esto se convierte en un motivante que contribuye a fortalecer el compromiso de los empleados con la organización, de modo que se pueda lograr una retención del mismo (Polo & Rodríguez, 2012). Para que esto suceda, la gestión del talento dentro de la organización debe lograr comprender los problemas y necesidades de los individuos (Pfeffer, 1998) y, de este modo, generar un ambiente donde el compromiso con la organización sea la motivación para permanecer y aportar valor (Polo & Rodríguez, 2012).

2. Atracción de Talento Humano

2.1. Conceptos de Atracción de Talento Humano

La atracción es uno de los procesos fundamentales que contiene la gestión del talento, dado que pretende identificar al personal adecuado que agregue valor a la organización y así lograr los objetivos. Al respecto, se ha contemplado que el fracaso organizacional puede ser el costo final de no atraer al personal adecuado (Barber & Roehling, 1993). Asimismo, puesto que la importancia de la gestión del talento ha sido reconocida a través de los años, de la misma forma, la atracción de individuos de calidad se reconoce como una fuente fundamental de competencia (Ehrhart & Ziegert, 2004).

Como señala Rynes (citado en Ehrhart & Ziegert, 2004), la atracción de personas es una de las actividades más importantes para el éxito de una organización. La autora define la atracción de talento como la percepción de los candidatos potenciales, la cual logra que vean a la organización como un buen lugar para trabajar.

Por otro lado, Armstrong y Taylor (2014) mencionan que la atracción implica identificar, evaluar y usar la fuente de reclutamiento más apropiada; sin embargo, cuando esto se dificulta, es necesario realizar un estudio sobre las fortalezas y debilidades de la organización como empleadora. Para los autores, es necesario seguir los siguientes pasos para planificar correctamente la atracción de candidatos:

1. Analizar las fortalezas y debilidades del reclutamiento para desarrollar una propuesta de valor.

El análisis debe contemplar las percepciones de los candidatos sobre la organización con base en: salario, beneficios, condiciones laborales, estabilidad laboral, oportunidades de desarrollo y crecimiento, línea de carrera y la locación de la organización. Posterior a ello, la organización debe cruzar estas necesidades y deseos indicados por los candidatos con aquellos que la empresa puede proveer. Este estudio ayuda a desarrollar el PVE (Propuesta de Valor del Empleador) y la Marca Empleadora, y el desarrollo exitoso de ambos ayuda a la empresa a ser más atractiva en la elección de los candidatos sobre dónde trabajar.

2. Analizar el requerimiento para establecer el tipo de persona que es necesaria.

Si bien es necesario definir los roles, y características y el salario del puesto, también es necesario, en función de ello, establecer de dónde es preferible que provengan los candidatos: del interior de la organización, de otras organizaciones o de qué sector.

Asimismo, se debe hacer un análisis sobre lo que probablemente atraiga (o no) a los candidatos.

3. Identificar fuentes potenciales de candidatos.

La organización debería considerar como primera opción obtener candidatos internos. En segundo lugar, debería considerar atraer a los antiguos empleados y persuadirlos de regresar. Por otro lado, también pueden acceder a bancos de talentos propios que deberían estar siendo alimentados continuamente, consultoras, agencias reclutadoras, etc. Las fuentes más usadas por los empleadores son: webs organizacionales propias, agencias de reclutamiento y esquema de referencias. El criterio para utilizar una o más fuentes de reclutamiento son:

- Probabilidad de la fuente para proporcionar los candidatos adecuados
- La velocidad del reclutamiento
- Los costos involucrados (en publicidad, honorarios de consultores, etc.)

2.2. Importancia de la Atracción de Talento Humano

El talento humano es un activo que agrega valor a la empresa, y actualmente es un recurso escaso, por lo que se deben desarrollar prácticas que permitan hacer acopio de él y aprovecharlo al máximo (Aldo Piedras, 2015).

La rapidez con la que cambia el mundo afecta a las organizaciones: ha fortalecido el ambiente de rivalidad entre estas y, en la actualidad, la mayoría de las empresas del mundo se encuentran en medio de una guerra por conseguir talento, como se ha señalado antes. Consultoras mundiales resaltan que esta guerra por el talento confiere un gran reto para los empleadores de todos los sectores y de grandes o medianas empresas (Manpower Group, 2018 & Aldo Piedras, 2015). “El reto se conoce como guerra por el talento” e implica atraer, retener y motivar al personal de alto rendimiento, además de vincular sus objetivos con las metas de la compañía, por lo que el tema ha de figurar en la agenda de la Alta Dirección como una prioridad” (Aldo Piedras, 2015, p.2). En ese sentido, si bien en líneas anteriores habíamos expuesto que resulta necesario gestionar el talento, es necesario que en la gestión se contemplen estrategias de atracción efectivas. De este modo, la organización se asegurará de reclutar y contar con profesionales que agreguen valor y funcionen como ventaja competitiva frente a sus rivales.

Asimismo, es importante prestar atención a las estrategias de atracción del talento, dado que su uso efectivo lograría incrementar la productividad de la organización. George (2017)

realizó un estudio estadístico que revela que el uso efectivo de estrategias de atracción tiene una relación positiva y significativa con la productividad de la organización. El estudio concluye recomendando que la Dirección de una organización debe discutir sobre la implementación de programas de reclutamiento, selección y colocación para atraer empleados productivos.

Por lo tanto, es necesario que las organizaciones busquen crear conexiones únicas con los candidatos para ser su primera opción como empleador. La estrategia de atracción que las organizaciones están desarrollando, y con la cual están teniendo éxito, es la creación de una Marca Empleadora. Al respecto Lisa Schiller, Vicepresidente de Client Delivery en Manpower Group señala:

Todo comienza con la competencia por ganar el mejor talento humano. [...] ¿Cómo pueden los empleadores crear conexiones únicas con los candidatos y posicionarse, anticipadamente, como la mejor elección? La respuesta es: construye tu “Marca Empleador (Manpower Group, 2015, p. 1).

En conclusión, muchas organizaciones utilizan estrategias de atracción de talento enfocados en salarios atractivos, programas de formación y capacitación, programa de compensaciones, clima laboral óptimo y oportunidades de línea de carrera. No obstante, existe una estrategia de atracción de talento que no solo engloba todas las mencionadas anteriormente en una formal Propuesta de Valor del Empleador, sino que se encarga de comunicar, interna y externamente dichos factores que son atractivos para trabajar en la organización. La imagen y reputación organizacional que se manifiesta de esta estrategia será el punto clave para que un candidato potencial elija trabajar en una organización. A esta estrategia se le denomina “Marca empleadora”.

3. Marca Empleadora

3.1. Definiciones de Marca Empleadora

Cabe resaltar que parte importante de bibliografía revisada sobre marca empleadora se encuentra en inglés; por lo tanto, resulta importante detallar la diferenciación de los términos “*employer branding*” y “*employer brand*” traducidos al español. Los autores Backhaus y Tikoo (2004) definen y esclarecen esta diferencia, señalando que *employer branding* es el proceso de construcción, unión de esfuerzos y estrategias que ayudan a que se genere una imagen e identidad única de la organización como empleador; mientras que *employer brand* es el concepto de la

organización como empleadora que la ayuda a diferenciarse frente a sus competidores. Por lo tanto, desarrollaremos ambos conceptos para una comprensión completa de la marca empleadora.

Los primeros en definir el concepto de marca empleadora (como *employer brand*) fueron Ambler y Barrow, quienes la definen como “un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora” (Ambler & Barrow, 1996, p. 187).

Los autores desarrollaron la evolución del concepto de marca (*brand*) desde la perspectiva de marketing en los años 90's, y realizaron una analogía entre los elementos de la definición de marca y el concepto de marca empleadora. En ese sentido, así como la marca brinda beneficios funcionales, económicos y psicológicos para el consumidor, lo mismo sucede con la marca empleadora pero para la empresa con los empleados. El beneficio funcional de la marca empleadora hace referencia al desarrollo del empleado dentro de un trabajo, el económico a la remuneración o recompensa que este recibe por su trabajo, y el beneficio psicológico a la idea de pertenecer a algo. Asimismo, diversos autores analizaron e interpretaron que, desde el punto de vista del consumidor, la marca es como una persona que cuenta con una personalidad. En el caso de la marca empleadora, también cuenta con una personalidad, por lo que debe posicionarse frente a los demás de la misma manera que se posiciona un producto en el mercado. Por lo tanto, así como la organización se preocupa por la lealtad, confianza y compromiso con sus clientes, del mismo modo debería preocuparse por sus empleados (Ambler & Barrow, 1996).

En la misma línea, Turban y Greening (1997) señalan que, detrás de solo una imagen positiva, la construcción de la imagen del empleador también tiene como objetivo comunicar la personalidad laboral de la organización. Las percepciones de la imagen del empleador conducen a potenciar la atracción de reclutas potenciales. Posteriormente, Ewing, Pitt, De Bussy y Berthon (2002) indicó que la marca empleadora se ocupa de construir la imagen de la organización como un *great place to work* en la mente del mercado laboral potencial. Asimismo, señaló que la publicidad sobre empleo tendrá como objetivo principal atraer nuevos empleados calificados. Al respecto, Gioia, Schultz y Corley (2000) señalan que la imagen del empleador es construida por empleados internos y transmitida a personas externas (potenciales empleados) en un esfuerzo por crear una reputación positiva de la organización.

En la misma línea, Backhaus y Tikoo (2004) señalan que la marca empleadora (como *employer branding*) representa los esfuerzos de una empresa para promover, tanto dentro como fuera de ella, una visión clara de lo que la hace diferente y deseable como empleadora.

En la última década, los autores se han basado en bibliografía previa, antes mencionada, para poder definir el concepto de marca empleadora. Para Edwards (2010), la marca empleadora

es una actividad que combina los principios del marketing, particularmente haciendo énfasis en la ciencia de la marca, con los principios de la gestión humana, con relación a los colaboradores actuales y potenciales. A la vez que “la marca del producto considera cómo se representa un producto para los clientes y la marca corporativa considera cómo se representa una organización ante una variedad de audiencias externas, la marca del empleador considera a los empleados actuales y potenciales como objetivos de marca” (Edwards, 2010, p. 6). Asimismo, el autor señala que la experiencia del empleado es la oferta explícita que la organización ofrece como empleador a sus empleados y potenciales empleados (Edwards, 2010). Al respecto, Mandhanya y Shah (2010) señalan sobre la marca empleadora que:

Es el desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización como empleador en el mercado, [impulsando una propuesta de valor que transmite] la totalidad de su cultura, sistemas, actitudes y relación de empleados junto con alentar a las personas a adoptar y compartir objetivos de éxito, productividad y satisfacción tanto a nivel personal como profesional (p. 44).

Adicionalmente, los mismos autores mencionan que la marca empleadora se ha convertido en una de las escasas soluciones para el problema de la escasez de talento, en el largo plazo (Mandhanya & Shah, 2010).

Sokro (2012) complementa esta última idea, mencionando que la marca empleadora se emplea para que las organizaciones puedan competir de manera óptima en el mercado laboral, fomentando que los colaboradores sean leales. Vale resaltar, según el autor, que todas las organizaciones tienen su propia marca empleadora, independientemente de si las han decidido desarrollar o no. Ya sea positiva o negativa, el concepto que tengan los trabajadores potenciales de una marca empleadora definirá dónde quieren o no trabajar (Ávila et al., 2017).

Verma y Ahmad (2016) indican que la marca empleadora es el proceso en el que los individuos capturan la esencia de la empresa creando una imagen en su mente, la cual proyecta un lugar ideal para trabajar donde los colaboradores se encuentran aprendiendo y creciendo constantemente. Asimismo, las autoras mencionan que definitivamente la reputación que establece una marca empleadora sólida “atraerá a personas con talento a la organización” (p. 42).

Con la finalidad de resumir las definiciones revisadas sobre la marca empleadora, elaboramos el siguiente cuadro:

Tabla 1: Definiciones de Marca Empleadora

Autor	Concepto
Ambler y Barrow (1996)	Es un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora.
Turban y Greening (1997)	La construcción de la imagen del empleador también tiene como objetivo comunicar la personalidad laboral de la organización. Las percepciones de la imagen del empleador conducen a potenciar la atracción de reclutas potenciales.
Ewing (2002)	La marca empleadora se ocupa de construir la imagen de que la organización es una <i>great place to work</i> en la mente del mercado laboral potencial.
Gioia, Schultz & Corley (2000)	La imagen del empleador es construida por empleados internos y transmitida a personas externas (potenciales empleados) en un esfuerzo por crear una reputación positiva de la organización.
Backhaus y Tikoo (2004)	La marca empleadora representa los esfuerzos de una empresa para promover, tanto dentro como fuera, una visión clara de lo que lo hace diferente y deseable como empleador.
Edwards (2010)	Es una actividad que combina los principios del marketing, particularmente haciendo énfasis en la ciencia de la marca, con los principios de la gestión humana, con relación a los colaboradores actuales y potenciales.
Mandhanya y Shah (2010)	El desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización como empleador en el mercado.
Verma y Ahmad (2016)	Es el proceso en el que los individuos capturan la esencia de la empresa creando una imagen en su mente, la cual proyecta un lugar ideal para trabajar donde los colaboradores se encuentran aprendiendo y creciendo constantemente.

Como se puede observar, hemos descrito distintas definiciones de marca empleadora a lo largo del tiempo, las cuales se complementan y resaltan su importancia respecto a la función de atraer. Habiendo revisado las definiciones y con la finalidad de tener una amplia visión del concepto; de la definición de Ambler y Barrow, rescatamos su descripción sobre los beneficios funcionales, económicos y psicológicos que proporciona la marca empleadora con relación a los procesos de las áreas de Recursos Humanos y Marketing. Además, también rescatamos la definición de Edwards, debido a que considera la experiencia del empleado, la cual será la representación de lo que es y ofrece la empresa empleadora para los empleados potenciales. En la misma línea, la definición de Backhaus y Tikoo contemplan dos elementos importantes de la marca empleadora, los cuales serán desarrollados más adelante: la comunicación interna y externa.

3.2. Elementos de la Marca Empleadora

La Marca Empleadora se compone de diversos elementos fundamentales para su creación. Según Blasco, Rodríguez y Fernández (2014) son cuatro los elementos clave para la construcción de marca empleadora: los valores, las ventajas, el sentimiento de pertenencia y la comunicación interna. A continuación, se definen los elementos:

- Valores: se hace referencia a “elementos facilitadores de gran alcance, debido a que proporcionan la unión entre objetivos y propósitos con los medios para conseguirlos” (Blasco, Rodríguez & Fernández, 2014, p. 39). Dentro de una organización, los valores siempre están relacionados y alineados con la visión y cultura que se haya establecido.
- Ventajas: se definen como los beneficios, tanto racionales como emocionales, que otorga el empleador a su fuerza laboral por el hecho de pertenecer a su compañía. Asimismo, las ventajas racionales aluden a beneficios funcionales o económicos, es decir, sueldos sobresalientes, capacitación constante, etc.; las ventajas emocionales refieren a beneficios psicológicos, por ejemplo, el reconocimiento hacia su trabajo, la percepción de estar laborando en una organización líder, etc.
- Comunicación Interna: son un conjunto de herramientas por las cuales los valores y las ventajas logran ser transmitidos a toda la organización. Esta tiene la responsabilidad de instaurar mensajes eficientes que faciliten su comprensión y su adecuada descripción. Según las autoras, “tanto la asimilación de los valores como la observación de las ventajas pueden influir positivamente en el sentimiento de pertenencia a la compañía y la mejora en la actitud hacia la misma” (Blasco-López et al., 2014, p. 40)
- Sentimiento de Pertenencia: este se percibe cuando el individuo se siente identificado y orgulloso de ser parte de la organización en la que labora de tal manera que influye directamente en las actitudes y el compromiso que pueda proyectar o sentir.

De la misma forma, Gómez (2011) señala que los elementos más influyentes que se debe tener en cuenta al momento de construir una marca empleadora son:

- La cultura organizacional, refiriéndose a que intrínsecamente comprende el clima organizacional, la historia y transformación de la empresa (logros, crisis, fracasos), la identidad de los grupos que conforman la organización y su entorno, así como el análisis de las subculturas que existen y finalmente, el mapeo de las condiciones oportunas a favor de “generar orgullo de pertenencia” (Gómez, 2011, p. 11).

- Las políticas de la gestión humana que garanticen el crecimiento profesional y personal, así como entablar una relación respetuosa en cuanto a temas ambientales, emocionales, diversidad y legislación laboral.
- Las políticas del proceso de comunicación interna y externa, donde los contenidos que se realicen y transmitan deben ser congruentes con el comportamiento de la organización.
- La misión, visión y los valores organizacionales en relación con la labor de los colaboradores.
- La noción de que los colaboradores son el activo más valioso de toda la organización.

Jiménez (2009), menciona que existen cinco elementos clave para establecer una marca empleadora:

- Responsabilidad social de la empresa, referido a la relación entre la organización y las prácticas sociales que estas realizan, como temas referidos a medio ambiente, las injusticias sociales, la falta de servicios, etc.
- La comunicación interna, direccionada a los empleados y la búsqueda de la empresa porque estos se conviertan en embajadores externos de la marca empleadora.
- La importancia de la calidad directiva, relacionada al deseo de los empleados de trabajar en un lugar donde se encuentren los mejores profesionales liderando la organización, porque de ellos se genera el aprendizaje para su vida profesional.
- El salario emocional y el balance entre el trabajo y la vida privada, donde el empleador ofrece al colaborador un balance entre el factor económico, mediante mejores salarios, y el factor emocional, por medio de un equilibrio entre su vida personal y profesional.
- El desarrollo profesional, relacionado a las oportunidades de crecimiento profesional (línea de carrera) que la organización ofrece a sus empleados, mediante capacitaciones, desarrollo de habilidades blandas y competencias profesionales, etc.

Para la presente investigación, se describieron los elementos determinados por los autores mencionados, dado que son los que más se relacionan con los componentes que engloba el concepto de marca empleadora, el cual fue definido en líneas anteriores. Por lo tanto, los elementos a tener en consideración para la investigación son: la cultura organizacional, las políticas de comunicación interna y externa, el desarrollo profesional, políticas de remuneraciones y beneficios que brindan balance entre la vida personal y lo profesional.

3.3. Proceso de Construcción de la Marca Empleadora

De acuerdo con Armstrong y Taylor (2014), se deben considerar cinco pasos para crear una marca empleadora, los cuales son:

- Analizar las necesidades y deseos de los mejores candidatos respecto a lo que les ofrece la organización. Esto se debe tener en cuenta al momento de discutir y decidir sobre qué se debería ofrecer y cómo debe ser esto ofrecido.
- Establecer hasta qué punto los valores de la organización apoyan la creación de una marca atractiva. Se deben incorporar estos valores en la presentación de la marca.
- Examinar cada área de la empresa y recolectar las percepciones de los empleados actuales que harían que la organización sea considerada o no una *great place to work*. Se deben observar distintas dimensiones como: trato justo, oportunidades de crecimiento, equilibrio vida-trabajo, liderazgo, calidad de gestión, colaboración y trabajo en equipo. Con base en ello, se definen las características de la marca.
- Comparar los enfoques de otras organizaciones (especialmente de las *great place to work* para obtener ideas sobre lo que se puede hacer para mejorar la marca.
- Ser honesto y realista.

Por otro lado, Backhaus y Tikoo (2004) plantean tres pasos similares para construir una marca empleadora, pero lo diferencial es que contemplan a la comunicación interna, externa y a la propuesta de valor del empleador. Los pasos señalados por los autores son:

- Desarrollar la propuesta de valor del empleador (PVE). De acuerdo con Sullivan (2004), para generar una propuesta de valor, se debe revisar previamente la información sobre la cultura de la organización, estilos de gestión, cualidades de los empleados actuales, la imagen actual del empleo, e impresiones de la calidad del servicio o producto. De acuerdo con Robertson (2013), el desarrollo de la marca empleadora inicia con la definición de la PVE, la cual es una clara imagen de lo que tu organización es, lo que ofrece y requiere como empleador. Para que sea efectiva, debe contar con las siguientes características:
 - ✓ Estar impulsada por el CEO de la empresa y la alta gerencia.
 - ✓ Ser comunicada de manera efectiva a toda la organización.
 - ✓ Estar estructurada para satisfacer las necesidades de todos los sectores de la organización.
 - ✓ Ser capaz de establecer un nexo sólido entre el empleador y los empleados.

- ✓ Ofrecer una singularidad con respecto a los demás empleadores (competencia).
- Comunicar la propuesta de valor al mercado laboral: empleados potenciales, agencias de reclutamiento, etc. Se diseña el marketing externo principalmente para atraer a la población objetivo, pero también para apoyar la marca corporativa.
- Desarrollar un plan de comunicación interno sobre la marca empleadora: para comunicarle a los empleados de la empresa. El marketing interno tiene como objetivo desarrollar una fuerza laboral comprometida con los objetivos organizacionales establecidos.

Para la presente investigación, se resalta lo descrito por los autores Backhaus y Tickoo, dado que ofrecen una visión más completa e integral al contemplar la relación de la marca empleadora con el marketing y los elementos que incluye durante su proceso de construcción los cuales son: la propuesta de valor del empleador (PVE) y la comunicación interna.

3.4. Relación entre la Marca Empleadora y la Propuesta de Valor del Empleador

Como se había mencionado en líneas anteriores, un punto clave en el proceso de construcción de la marca empleadora es el desarrollo de la Propuesta de Valor del Empleador (PVE). Yates y Sejen (2011) señalan que una propuesta de valor del empleado es “la experiencia ofrecida por el empleador a cambio de la productividad y desempeño de un empleado. Esto incluye la experiencia del empleado desde las recompensas y beneficios a las oportunidades de carrera, ambiente de trabajo y la cultura” (p. 8). Al respecto, Quinteros (2015), explica que una propuesta de valor para el empleado desarrollada eficazmente logra:

- Mejor desempeño y rendimiento.
- La satisfacción de los colaboradores.
- Un alto nivel de compromiso con la organización.
- Mejores resultados.

De acuerdo con Armstrong y Taylor (2014), la PVE “es lo que una organización ofrece, que los empleados existentes y potenciales valorarán y lo cual ayudaría a persuadirlos a permanecer o unirse en el negocio” (p. 211). Los autores mencionan que para establecer una propuesta de valor para el empleado, se debe realizar un análisis de:

- La reputación corporativa y del empleador.
- Ambiente de trabajo.
- Línea de carrera.
- La ubicación de la empresa.
- Los términos y condiciones que presentan los puestos de trabajo ofrecidos.
- El alcance de las oportunidades de aprendizaje que ofrece la organización.

Esta información mostrará los componentes necesarios para desarrollar una propuesta de valor que se diferencie de la competencia y que responda a la interrogante ¿Por qué trabajar aquí y no en otra organización? Al respecto, si bien cualquier organización puede elaborar la propuesta de valor del empleador, el verdadero significado de esta no reside en cómo está elaborada, sino cómo se desempeña y cómo es acogida por los colaboradores existentes y potenciales (Manpower Group, 2015).

Luego de haber mapeado lo anterior, es necesario determinar cómo la PVE puede ser comunicada a los empleados y empleados potenciales por distintos medios. Es en este punto en el que la marca empleadora toma forma, debido a que “la propuesta de valor puede ser expresada como una marca empleadora” (Armstrong & Taylor, 2014, p. 248). Por lo tanto, podemos concluir que la marca empleadora es la representación de la PVE que se transmite a sus empleados potenciales y empleados existentes, con el fin de atraerlos y retenerlos, respectivamente.

3.5. Beneficios de la Marca Empleadora

Habiendo identificado distintos beneficios que ofrece el uso de la marca empleadora, Barrow y Mosley (2005) describen y explican a detalle los beneficios para la empresa:

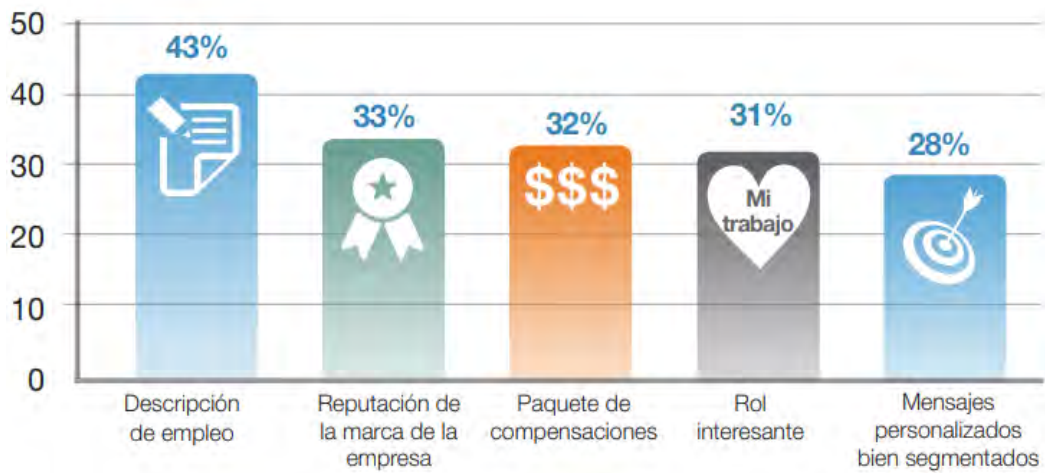
- Atraer y retener a personal de alta calidad: Una marca empleadora bien articulada ayuda a clarificar el alcance de la ambición de la empresa, el tipo de personas que está buscando para desarrollar el negocio y las características que la hacen distintiva.
- Disminución de costos: Debido a que la marca empleadora ayuda a fortalecer el *engagement* en los empleados, los procesos cuyos costos más se reducen son reclutamiento, rotación, ausentismo y retención. Asimismo, se mencionan estudios que demuestran que empresas donde los empleados tienen un nivel de *engagement* alto, tienen un mayor rendimiento general, eficiencia operativa (pérdidas en operación son menores) y menor contracción (pérdidas por robo o errores de stock).

- Incremento de la satisfacción del cliente: Los clientes “viven la marca”, lo cual se relaciona con la experiencia general del servicio que perciben por parte de los empleados de la empresa. Estudios han demostrado que esta experiencia va a depender del nivel de compromiso, satisfacción y motivación de los empleados: a mayor nivel de *engagement* del empleado, mayor será la satisfacción del cliente.
- Mejora de resultados financieros: Los autores mencionan ejemplos en los cuales el incremento del compromiso y satisfacción de los empleados se traduce en un incremento de las ventas, reducción de costos, mejora en el retorno sobre inversión.
- Beneficios funcionales en el área de Comunicación Interna, Recursos Humanos y Marketing: La percepción de los empleados respecto al compromiso de las áreas con la marca de la empresa se intensifica. Desde Comunicación Interna y Marketing se pone énfasis en que las comunicaciones sean más claras, estratégicas, con propósito e integradoras: los empleados reconocen la marca en su propia experiencia laboral, lo cual hace mucho más probable que incorporen los valores de la marca en sus interacciones con los clientes y desarrollen lealtad. Respecto a Recursos Humanos, el proceso de creación y manejo de marca empleadora fortalece su rol estratégico, siendo mucho más rico su aporte a la organización.
- Refuerza la gestión de los líderes de la empresa: Resulta imposible desarrollar una estrategia de marca empleadora sin un liderazgo claro y proactivo. La marca empleadora ayuda a los líderes a integrar su visión sobre la marca y compartirla con sus equipos.
- Forja un sentido compartido de identidad y propósito entre los empleados.

3.6. La Marca Empleadora como estrategia de Atracción de Talento

En líneas anteriores se menciona que uno de los beneficios de construir una marca empleadora es atraer talento. Manpower Group (2015) realizó una encuesta en la que una de cada cuatro personas considera la reputación de la marca como uno de los tres factores más importantes al momento de buscar empleo. En ese sentido, se observa “un incremento significativo en el esfuerzo de las empresas por construir la Marca Empleador” (Manpower Group, 2015, p. 1).

Figura 4: Factores que influyen en la decisión de elegir un empleo



Fuente: Manpower Group (2015)

Además, en un contexto en el que las organizaciones enfrentan una guerra por conseguir talento, resulta fundamental realizar estrategias que motiven a los mejores talentos a escoger tu organización como la mejor para trabajar, ya sea para atraer a los talentos del mercado y/o para retener a los talentos con los que cuenta la organización (Manpower Group, 2015). De acuerdo con la bibliografía revisada, la Marca Empleadora es una estrategia efectiva para la atracción del talento, cuyo proceso de construcción inicia planteando la Propuesta de Valor del Empleador (PVE).

Luego de redactar la propuesta de valor del empleador, se aplican las estrategias de comunicación, interna y externa. La PVE debe ser difundida estratégicamente, puesto que lo que se busca es comunicar la experiencia que se vive en la organización (*Employer branding: Lo más eficaz para atraer y retener al talento*, s.f.). Si consideramos a la marca empleadora como un paquete de beneficios tangibles y emocionales que la organización brinda para mejorar su imagen y reputación corporativa, podemos decir que el propósito de la marca empleadora es alcanzar un buen posicionamiento de la empresa ante potenciales y actuales colaboradores (*Employer branding: Lo más eficaz para atraer y retener al talento*, s.f.).

En conclusión, la Marca Empleadora funciona como una estrategia para atraer talento en la medida que esta contemple y otorgue beneficios atractivos y diferenciales para el mercado laboral al cual se dirige y sea comunicada de manera efectiva; de tal manera que la organización sea vista como un lugar atractivo para laborar y, por lo tanto, sea la primera opción en la elección de escoger un empleo. Será efectiva para atraer el talento en la medida que haya diseñado adecuadamente lo que necesita como empleadora y en la medida que exprese lo que ofrece para

el mercado laboral al cual se dirige, lo cual incluye los distintos beneficios que contempla la propuesta de valor del empleador.

3.7. Experiencias de uso de la Marca Empleadora en organizaciones

3.7.1 Arca Continental Lindley

Es una embotelladora y distribuidora en el rubro de bebidas no alcohólicas que maneja las marcas de The Coca-Cola Company en Perú. En el 2015, Lindley, empresa peruana creadora de la marca Inca Kola hace 108 años, se fusionó con Arca Continental, embotelladora de Coca-Cola a nivel mundial. Asimismo, cuenta con siete plantas donde se procesan bebidas gaseosas, energizantes, jugos, aguas e isotónicas. La empresa cuenta con 4600 trabajadores y aproximadamente 340,000 clientes a nivel nacional, convirtiéndose en la red de distribución mejor consolidada del Perú (*Información general, s.f.*).

Arca Continental Lindley observó la necesidad de fortalecer y asegurar el compromiso y conexión de sus empleados así como su imagen laboral externa a fin de convertirse en una de las empresas más atractivas para trabajar. Si bien proponía programas impulsados por gestión humana y una variedad de beneficios, estos carecían de una mirada hacia un solo eje que comunique eficientemente la propuesta de valor que deseaba entregar a sus 4600 empleados a nivel nacional (Sheen, 2018). Por consiguiente, en el 2016, nació su marca empleadora denominada “Saborea el éxito”. El objetivo de esta fue “integrar de una manera asertiva, atractiva y simple toda la experiencia de trabajar en esta compañía y comunicar hacia afuera que la empresa no solamente hace productos estrella para toda la familia, sino también que es uno de los mejores lugares para trabajar” (Sheen, 2018, p. 137).

Sheen (2018) menciona que para el diseño y desarrollo de “Saborea el éxito” se necesitó a las áreas de Dirección de Capital Humano y Comunicación Interna. Ambas áreas se enfocaron en recolectar información sobre las expectativas del colaborador, necesidades de la empresa entorno al talento humano, perfiles y competencias, factores relevantes que los colaboradores consideraban en su lugar de trabajo, etc. Toda la información recogida reunió a los cuatro pilares que representan hoy en día su propuesta de valor del empleador, los cuales son: Aprendes, Creces, Disfrutas y Trasciendes.

Los resultados del desarrollo de la estrategia de la marca empleadora “Saborea el éxito” fueron muy favorables para la empresa. Una de ellas fue que, en el año 2016, la compañía figuró en un puesto sobresaliente en el ranking de “Merco Talento Perú”, la cual categoriza a las 100 mejores empresas para atraer y retener talento en el Perú (Sheen, 2018). Asimismo, obtuvo el

Gran Premio de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), en cuya premiación fue distinguida por sus programas de inducción, seguridad, capacitación de líderes, compensaciones, línea de carrera y flexibilidad laboral (Sheen, 2018).

3.7.2 Claro - Ecuador

Claro es una empresa dedicada a la comunicación, información y entretenimiento que ofrece acceso a la telefonía móvil al 96% del territorio ecuatoriano; además, es la primera operadora privada en brindar productos y servicios con una avanzada tecnología digital 3G, HSPA +, GSM, 4G LTE Y 4.5. Asimismo, Claro Ecuador es una de las empresas que genera más empleo dentro del país, contando con más de 3,000 empleos directos y 300,000 indirectos (*¿Quiénes Somos?*, s.f.).

La compañía señala que la estrategia de marca empleadora es la forma más eficiente para atraer a los mejores candidatos, utilizando la comunicación interna y externa como su principal aliado. Cuando se examina las acciones de comunicación que ha llevado a cabo la empresa, se identifica que, en primer lugar, utilizan la buena experiencia del colaborador para explicar que “Claro es más que un trabajo” y, en segundo lugar, incluyen a todos sus empleados como pieza fundamental de la organización por medio de frases fundamentales como “Nuestra empresa, que también puede ser tuya cuenta con...!” (*Tres marcas de la región que tienen mucho que enseñarnos sobre Employer Branding*, s.f.).

El objetivo principal de la marca empleadora de Claro Ecuador es ser reconocida como una aliada, no sólo para los trabajadores actuales, sino también para futuros empleados, centrándose en tres ejes: la persona, la familia y el colaborador. Al respecto, la empresa:

Cree en la persona como la base más importante, convencidos que al impulsar sus metas personales, apoyan las metas de su compañía. Al hablar de la familia se despega de la idea sanguínea para adoptar el concepto de personas que se apoyan y están unidas. Al final toma en consideración a la empresa, es decir el colaborador como parte de la estructura, impulsando ideas y proyectos (*Tres marcas de la región que tienen mucho que enseñarnos sobre Employer Branding*, s.f.).

Los resultados positivos que trajeron las acciones realizadas por Claro Ecuador respecto a su marca empleadora se reflejan en los rankings internacionales de reputación corporativa. Uno de ellos es el ranking de “Merco Talento Ecuador”, en el cual se ubicó en el octavo puesto dentro de las 100 mejores empresas para atraer y retener talento en el 2019 (*Ranking de Empresas Ecuatorianas que mejor atraen y retienen el talento*, s.f.)

3.7.3 Backus AB InBev

Backus AB InBev, perteneciente a la compañía global AB InBev, es una empresa peruana del rubro de bebidas alcohólicas que lidera el mercado cervecero peruano. Asimismo, administra marcas destacadas como Pilsen Callao, Cristal, Cusqueña, Pilsen Trujillo, Guaraná Backus, entre otras. La compañía está presente en más de 180,000 puntos de venta en todo el Perú, contando con cinco plantas de producción de cerveza a nivel nacional, una planta de maltería y otra de agua mineral (*Nosotros*, s.f.).

La propuesta de valor del empleador que brinda Backus engloba programas de formación y desarrollo dirigido a sus colaboradores, para que no solo se desempeñe óptimamente dentro de la empresa sino también se convierta en una empresa más competitiva y resalte en el mercado laboral al que se dirige. Uno de ellos es el “Global Management Trainee”, el cual consiste en atraer y desarrollar las capacidades de los jóvenes talentos peruanos, para que estos se conviertan en futuros líderes de la compañía (*Backus es reconocida como la empresa más atractiva para trabajar en el Perú, según Ranking Merco Talento 2018*, s.f.). Por otro lado, la empresa también brinda el programa “Talento Comercial”, encargado de desarrollar las habilidades de profesionales con perfil comercial y de alto potencial para el área de ventas (*Backus es reconocida como la empresa más atractiva para trabajar en el Perú, según Ranking Merco Talento 2018*, s.f.). Según la Directora de Recursos Humanos de Backus AB InBev, Carla Silva:

En Backus creemos que la formación constante de nuestros colaboradores es fundamental para un crecimiento personal y profesional óptimo que les permita alcanzar sus sueños. Buscamos tener perfiles emprendedores y motivados, que asuman como propios los retos de la organización y que busquen desafiar constantemente la manera cómo hacemos las cosas. Nuestra premisa es siempre atraer ese talento que es mejor que nosotros y que nos ayude a hacer realidad nuestro sueño de Unir a la gente por un Perú mejor (*Backus es reconocida como la empresa más atractiva para trabajar en el Perú, según Ranking Merco Talento 2018*, s.f.).

En el 2019, la empresa fue catalogada como la mejor empresa para atraer y retener talento en el ranking internacional “Merco Talento Perú”, alcanzando la máxima puntuación (1000 puntos) y ubicándose en el primer puesto a nivel nacional (*Ranking de Empresas Peruanas que mejor atraen y retienen el talento*, s.f.). Con este reconocimiento, la organización se ha afianzado como una de las mejores empresas del Perú, la cual se interesa por desarrollar el talento dentro de nuestro país.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. La Banca Múltiple en el Perú

Según la Superintendencia de Banca y Seguros (2017), el sistema financiero peruano lo constituyen las empresas autorizadas por la SBS, las cuales operan como intermediarias financieras. Asimismo, el sistema financiero se divide entre el sistema bancario y no bancario: “La empresa bancaria es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades” (Superintendencia de Banca y Seguros, 2017, p.43). La Banca Múltiple es “aquella institución de crédito que cuenta con instrumentos diversos de captación y canalización de recursos” (Superintendencia de Banca y Seguros, 2017, p.43).

Figura 5: Entidades que componen la Banca Múltiple

BANCA MÚLTIPLE	
ENTIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Banco de Comercio• BBVA – Banco Continental• Banco de Crédito del Perú• Banco Financiero del Perú• Scotiabank• ICBC Perú• GNB Perú• Santander Perú• Banco Ripley• Banco Falabella• Banco Azteca• Interbank• MiBanco - Banco de la Microempresa• Citibank del Perú• Banco CENCOSUD• Banco Interamericano de Finanzas - BANBIF

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2017).

En los últimos años, la banca múltiple ha cambiado de una manera disruptiva, siguiendo con las tendencias globales actuales. El mayor reto que asumió la banca peruana fue el ingreso de la era digital y la innovación, debido a que es ineludible que las empresas de la banca no consideren como alternativa la transformación digital, debido a que “es transformarse o desaparecer” (Calderón, Cuadros & Muñoz-Nájar, 2019). Asimismo, dentro de este proceso de transformación digital, la banca peruana se ha encontrado con un nuevo actor: las financial technologies. Las llamadas Fintech prestan servicios financieros de forma innovadora utilizando tecnología y herramientas digitales (Rojas 2016). Muchas de las empresas de la banca peruana están poniendo fin a lo tradicional, debido a que han utilizado esta disrupción tecnológica para

beneficio de la experiencia y bienestar del cliente (López 2019), ofreciendo nuevos servicios online e impulsando nuevos canales digitales, como la banca móvil y nuevas aplicaciones como “Yape” del BCP, “Lukita” del BBVA, “Tunki” de Interbank, entre otras.

Es importante señalar que uno de los principales desafíos para la transformación digital dentro de la banca es la llamada transformación cultural debido a que cualquier proceso de transformación demanda una cultura nueva en la organización, con formas de trabajo que promuevan la mejora continua y la flexibilidad al cambio (Alvarado, 2018). Al respecto, en la actualidad, la banca busca que sus empleados tengan cierto perfil que encaje con la transformación digital y los cambios disruptivos. Como menciona el CEO del BBVA en el Perú, Eduardo Torres Llosa, “la empresa ha invertido en nuevos perfiles de especialistas, que han sido clave para la transformación digital del banco. Incluso se está capacitando al talento interno identificado para que se conviertan en data scientists” (UTECH & EVERIS 2019, p. 55). Asimismo, se han creado equipos conocedores de metodologías ágiles, los cuales buscan crear un laboratorio de innovación y transformación digital (García, 2017). Ejemplos de ellos son: “Centro de Innovación (CIX)” del BCP; “BBVA Innovation Center/Equipos ágiles” del BBVA; “Digital Factory” de Scotiabank, entre otros (García, 2017).

Los nuevos perfiles que busca el sector son personas creativas, flexibles y adaptables al cambio. Los puestos más requeridos últimamente en la banca están relacionados con funciones de innovación, digitalización y analistas de riesgos, y con capacidades como orientación a resultados, liderar cambios, capacidad de trabajo y dominio de idiomas (*Conozca los nuevos perfiles que busca el sector bancario*, s.f.). Por lo tanto, CERTUS recomienda que las personas que en la actualidad desean trabajar en un banco deben estudiar alguna de estas carreras: Administración Bancaria, Contabilidad, Negocios Internacionales, o Cajero Financiero y Comercial (CERTUS, 2020).

Algunos de los puestos que últimamente se requieren y los perfiles que buscan en el sector son:

- Analistas y asociados de fusiones y adquisiciones

Los perfiles que más se demandan son analistas con experiencia en valoraciones, realizando modelos, proyecciones y presentaciones. Es imprescindible que tengan una alta capacidad de interlocución con los clientes, alto nivel de análisis y también de inglés.

- Profesionales de tecnologías de la información

Se requieren jefes de proyecto y analistas que hayan trabajado en el sector bancario, con capacidad para innovar e interactuar entre el negocio y el departamento de informática.

- Profesionales del área digital y gestión de proyectos

Se buscan profesionales que se hagan cargo de la gestión de proyectos nacionales e internacionales en el ámbito digital y con experiencia en el sector. El perfil innovador y creativo es el más valorado, porque la evolución constante en los mercados financieros globales, de los cuales también son parte el sistema financiero peruano, que ha desarrollado nuevos y más complejos productos financieros, requiere de profesionales con alto nivel de calificación y que también compite con referentes de nivel internacional.

Asimismo, la imagen corporativa se ha convertido en una preocupación de los directores de las empresas puesto que esta es observada por las personas al momento de decidirse por trabajar en una empresa del sector. En cuanto a la gestión de la experiencia del empleado, el ranking elaborado por Great Place To Work se enfoca en medir la experiencia de trabajo de los colaboradores en base a las buenas prácticas y políticas de gestión de personas de las organizaciones. En el ranking de los mejores lugares para trabajar en Perú del 2019 se encuentran bancos como Interbank, Scotiabank y Banbif (*Los mejores lugares para trabajar 2019*, s.f.). Otro ranking importante para mencionar es el elaborado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO), cuyo ranking “Merco Talento” se encarga de evaluar y reconocer a las empresas que mejor atraen y retienen el talento. En este ranking destacan los bancos: BCP, Interbank y Scotiabank (*Ranking de Empresas Peruanas que mejor atraen y retienen el talento*, s.f.).

Uno de los sectores donde la creación de empleo se ha evidenciado es en la banca múltiple. Según señala la Asociación de Bancos del Perú ASBANC (2019), al cierre del 2018, el sistema financiero peruano contaba con 117,698 empleados, lo cual representa un 3.12% del empleo formal privado en todo el país. De esta cifra, ASBANC menciona que 63,059 personas pertenecen a la banca múltiple, el cual ha tenido un crecimiento del 48% respecto a la última década, creando así 20,465 puestos de trabajo en este lapso.

Al respecto, hasta junio del 2019, las cifras señalaban que en la banca múltiple peruana existía un aproximado de 63,558 puestos de trabajo activos, sosteniendo una tendencia favorable en los últimos años (ASBANC, 2019). Finalizando el mismo año, la cifra mostraba 64,362 personas trabajando en la banca múltiple donde se detalla 1,855 puestos de gerencias, 16,824 funcionarios, 40,402 empleados y 5,281 en otros puestos. Para mayor detalle, ver la Tabla 2.

Tabla 2: Personal según puesto laboral por empresa bancaria (en número de personas, al 30 de diciembre del 2019)

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	2.4%	24.2%	52.8%	20.6%	21,554
Mibanco	0.3%	7.7%	91.0%	0.9%	11,663
Interbank (con sucursales en el exterior)	0.8%	49.2%	48.5%	1.5%	6,756
B. BBVA Perú	6.7%	63.3%	27.4%	2.6%	6,342
Scotiabank Perú	5.1%	37.1%	54.8%	3.0%	6,341
B. Azteca Perú	10.9%	0.3%	88.4%	0.4%	2,625
B. Falabella Perú	0.5%	7.2%	90.7%	1.5%	2,237
B. Pichincha	0.9%	5.4%	91.6%	2.2%	2,062
B. Ripley	0.6%	2.5%	96.6%	0.3%	1,700
B. Interamericano de Finanzas	1.6%	6.5%	89.2%	2.7%	1,372

Adaptado de Superintendencia de Banca y Seguros (2019)

2. Experiencias del uso de la estrategia de Marca Empleadora en empresas de la Banca Múltiple

Paulo Villani (2017) realizó una investigación sobre la marca empleadora como estrategia de atracción y retención del talento, analizando empresas de distintos rubros, entre ellas Interbank y el Banco de Crédito del Perú (BCP).

Respecto a la guerra por el talento, Interbank afirma que esta se presenta en las posiciones de la alta escala jerárquica; sin embargo, esta tendencia también se observa en los millenials, los cuales buscan que las empresas los atraigan. Sus planes para contrarrestar dicha guerra incluyen línea de carrera y mejora del clima laboral, la cual es un valor agregado para los jóvenes talentos (Villani, 2017). Por otro lado, el BCP señala que la guerra por el talento es intensa en Perú debido al déficit en la oferta de talento (Villani, 2017).

Interbank ha desarrollado una plataforma de comunicación interna llamada “Comunicados”, el cual es un *site* que ayuda a presentar información sobre novedades, información de gerencia, eventos, etc. Además, un beneficio particular y diferenciador es que otorga a sus colaboradores un número de días para ausentarse (adicionalmente a los días que corresponden a sus vacaciones por ley). Cuentan con el website “Trabaja con nosotros”, el cual hace público beneficios laborales, convocatorias, testimonios, etc. Por otro lado, el BCP también

cuenta con una red social interna llamada “Conexión BCP”, el cual es un medio de comunicación de información de la empresa y un espacio donde los colaboradores pueden interactuar. Contiene información y publicaciones como: noticias, logros, reconocimientos, difusión de campañas, foros de discusión (donde nacen proyectos para el banco) y un espacio en el que los colaboradores pueden referir sus candidatos para cubrir ciertas vacantes. Cuentan con un fanpage en Facebook que se llama “Trabaja en el BCP” y un perfil de LinkedIn. El fanpage difunde artículos y beneficios, y publica convocatorias, accesos para registrar CV’s y videos corporativos (Villani, 2017).

Respecto a la marca empleadora de los bancos, Interbank señala que ésta es una herramienta importante que genera identificación en los colaboradores con la empresa. Sus tres pilares son: flexibilidad, comunicación horizontal y carácter joven. El desarrollo y uso de la estrategia de marca empleadora les ha ayudado a tener una mejor retención del talento, lo cual ha generado una competencia interna fuerte y sana entre los colaboradores. Por otro lado, el desarrollo de la marca empleadora en el BCP ha logrado, principalmente, el posicionamiento del banco como un centro ideal para trabajar. Asimismo, ha logrado que se mejore el tiempo para cubrir sus puestos, incrementó la cobertura de las plazas en reclutamiento de equipos grandes y se redujeron los costos operativos del proceso de reclutamiento, puesto que resulta más fácil encontrar a los candidatos apropiados para el puesto correcto. En el año 2017, el banco afrontaba una transformación cultural, la cual motivó que estén trabajando actualmente en la renovación de su marca empleadora (Villani, 2017).

Sheen (2018), analiza las buenas prácticas dentro de la estrategia de marca empleadora del banco Scotiabank. Destaca el programa de reconocimiento “Applause”, el cual propone el reconocimiento 360° a colaboradores por su buen trabajo o acciones que reflejen los valores organizacionales. La peculiaridad de este programa consiste en que los jefes pueden asignar “Scotiapuntos” a las tarjetas de débito de los colaboradores, de tal modo que puedan aprovechar canjes por productos o beneficios. Este programa ha impulsado que se realicen más de 20000 reconocimientos en el 2016, logrando que el índice de compromiso del empleado sea de 83% (Sheen, 2018). Asimismo, Scotiabank fue premiado por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), en el 2016, y actualmente se encuentra en la cuarta posición de las mejores empresas para trabajar en el Perú (*Los mejores lugares para trabajar 2019*, s.f.).

Además, es importante destacar el ranking elaborado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR). En el ranking “Merco Talento” resaltan los bancos BCP, Interbank y Scotiabank, en el segundo, quinto y noveno puesto, respectivamente (*Ranking de Empresas Peruanas que mejor atraen y retienen el talento*, s.f.). A pesar de que Interbank es el

único que ha retrocedido tres puestos respecto al mismo ranking del 2018, en general, los puestos que alcanzan los bancos son un claro indicador del éxito de su marca empleadora durante los últimos años.

Otro banco que se encuentra desarrollando su marca empleadora es BanBif. De acuerdo con su memoria anual del 2016, su marca empleadora tiene como principal objetivo atraer talento juvenil, la cual logró que afiancen su presencia en los principales portales de empleo. Incluyó el desarrollo de actividades de comunicación (videos, testimonios, etc.), presencia en los principales portales de empleo (Laborum, Aptitus, entre otros), realización de charlas, ferias y presentaciones en universidades, así como el desarrollo del website “Únete a BanBif” (BanBif, 2016). Su propuesta de valor incluye capacitaciones, línea de carrera, reconocimientos y beneficios, para los cuales levantaron información con la campaña “Conoce a tu cliente interno”, desarrollando focus groups para escuchar las necesidades de los colaboradores desde el punto de vista generacional. Analizaron esta información a fin de brindar una propuesta integral que contribuya con el bienestar de su equipo, lo cual generó que reestructuren su cartera de beneficios (BanBif, 2016). Estos esfuerzos del banco han dado resultados, debido a que ha sido reconocida en el 2019 como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú (*Los mejores lugares para trabajar 2019*, s.f.). Juan Carlos García, Gerente General de BanBif, señaló: “este importante reconocimiento de GPTW nos permite ingresar nuevamente a este destacado grupo de mejores empresas para trabajar en el Perú manteniendo nuestro prestigio y éxito, y consolida nuestro gran compromiso como marca empleadora” (citado en *Banbif es reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú*, s.f.).

CONCLUSIONES Y HALLAZGOS

1. Hallazgos

Se ha evidenciado que, conforme se han presentado distintos cambios en el mundo, las áreas de Recursos Humanos han ido evolucionando. Factores como el fortalecimiento de la economía global y la fuerte competencia entre empresas durante los últimos años, han generado que las áreas de Recursos Humanos cambien su perspectiva en cuanto a sus funciones y el rol de las personas en las organizaciones. En primer lugar, sus funciones se han convertido en estratégicas y, por lo tanto, trascendentales, de tal modo que la literatura señala una triada estratégica conformada por directivos de Recursos Humanos, el CFO y el CEO, quienes liderarán las decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos organizacionales. En segundo lugar, se dejó de lado la visión de la persona como una máquina que realiza tareas operativas y repetitivas, a una visión de esta como un ser pensante con habilidades, conocimientos y competencias que funciona como socio estratégico para la organización.

En este contexto, surge la denominación de “talento”. Los autores señalan distintas definiciones de este; sin embargo, todas resaltan el rol fundamental que desempeña en una organización: agregar valor. Por lo tanto, a los talentos se les considera como personas que agregan o tienen el potencial para agregar valor diferencial a la organización. Por consiguiente, en la actualidad, ya no se utiliza el antiguo término *Administración de los recursos humanos*, sino *Gestión del talento humano*, puesto que lo que buscan las organizaciones es atraer, desarrollar y retener a los talentos del mercado laboral para cumplir con los resultados deseados.

Uno de los procesos contemplados en la gestión del talento es la atracción, el cual pretende obtener al personal adecuado que agregue valor a la organización. La atracción ha sido reconocida como factor fundamental de competencia en el mercado, debido a que si la organización no atrae ni cuenta con el personal deseado, no logrará los objetivos deseados. En consecuencia, las empresas buscan implementar y desarrollar estrategias efectivas para atraer talento: se enfocan en ofrecer salarios competitivos, programas de capacitación, beneficios y/o grato clima laboral. No obstante, la estrategia más formal que integra estos elementos en una única Propuesta de Valor (PVE) y contempla estrategias de comunicación interna y externa para difundir los factores que hacen atractivas a la organización ante el mercado laboral, es la Marca Empleadora.

La marca empleadora es definida como un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que brinda el empleador a sus empleados y comunica a sus empleados potenciales. Es una estrategia que combina principios del Marketing y principios de Recursos

Humanos: así como la marca brinda dichos beneficios al consumidor, lo mismo sucede con la marca empleadora hacia los empleados. De igual manera que la organización se preocupa por la lealtad, confianza y compromiso de sus clientes, también debería preocuparse por sus empleados y potenciales empleados que busca atraer del mercado laboral. Por consiguiente, desarrolla una serie de beneficios integrados en una única propuesta de valor (PVE), y los comunica hacia el interior de la organización y el mercado laboral al cual se dirige. Los elementos que contempla son: la cultura organizacional, las políticas de comunicación interna y externa, el desarrollo profesional, políticas de remuneraciones y beneficios que brinden balance entre la vida personal y lo profesional. Los beneficios de desarrollar una marca empleadora son: atraer y retener a personal de alta calidad (talentos), disminuir costos de reclutamiento y rotación, incrementar el nivel de *engagement*, mejorar los resultados financieros, fomentar la gestión estratégica de las áreas de Comunicación Interna y Recursos Humanos, fortalecer la cultura y clima organizacional, y reforzar la gestión de los líderes.

La marca empleadora funciona como una estrategia para atraer talento en la medida que contemple y otorgue beneficios atractivos y diferenciales para el mercado laboral al cual se dirige y sea comunicada de manera efectiva; de tal manera que la organización sea vista como un lugar atractivo para laborar y, por lo tanto, sea la primera opción en la elección de escoger un empleo. Será efectiva siempre y cuando exprese lo que ofrece al mercado laboral al cual se dirige, lo cual incluye los distintos beneficios que contempla su Propuesta de Valor del Empleador. Se ha evidenciado casos de éxito de organizaciones que desarrollan su marca empleadora, tales como: Arca Continental Lindley, Claro Ecuador y Backus AB InBev.

La presente investigación se enfoca en el sector de la Banca Múltiple peruana, la cual se encuentra conformada por instituciones de crédito (bancos). En los últimos años, este sector ha cambiado de una manera disruptiva debido a las tendencias globales, de las cuales las más influyentes son: la transformación digital y la innovación. Esta era digital y de innovación demandó una transformación cultural, la cual fomentó la mejora continua y flexibilidad al cambio. Asimismo, se evidenció cambios en los perfiles que requería el sector, ya que comenzó a buscar personal con competencias como: orientación a resultados, liderazgo de cambios y capacidad de trabajo. Los nuevos perfiles están relacionados a funciones como innovación, digitalización y análisis de riesgos. En vista de que la evolución constante de los mercados financieros globales, de los cuales forma parte la Banca Múltiple, ha desarrollado nuevos y más complejos productos financieros, el sector requiere profesionales con alto nivel de calificación. Por consiguiente, es importante que los bancos desarrollen su marca empleadora para lograr atraer a estos escasos talentos.

En la Banca Múltiple peruana se evidencian casos de bancos que desarrollan con éxito su marca empleadora. En los casos de Interbank y BCP, los bancos señalan que afrontan una guerra por el talento en posiciones de alta escala jerárquica y en los puestos ocupados por millenials. Respecto a la marca empleadora, ambos señalan que es una herramienta importante para que se logre atraer el talento que buscan. Además, otros bancos como Banbif y Scotiabank también han construido su marca empleadora, ofreciendo distintos beneficios y desarrollando buenas prácticas con relación a esta, de tal modo que han logrado ser reconocidas en el mercado laboral. El éxito con el que continúan desarrollando su marca empleadora se ha reflejado en ceremonias como los premios ABE y rankings como Merco Talento y Great Place To Work.

2. Conclusiones y recomendaciones

Con relación al objetivo general de la presente investigación, se concluye que el rol que cumple la Marca Empleadora como una estrategia para atraer talento será efectivo en tanto que esta considere y ofrezca beneficios atractivos y diferenciales para el mercado laboral al cual se dirige y sea comunicada de manera efectiva; de modo que la organización sea valorada como un lugar atractivo para trabajar y, por consiguiente, sea la primera opción en la elección del talento al escoger un empleo. La Marca Empleadora será competente en la medida que exprese lo que ofrece para el mercado laboral al cual se dirige, lo cual incluye los distintos beneficios que contempla la Propuesta de Valor del Empleador.

En cuanto al primer objetivo específico, concluimos que diferentes organizaciones emplean distintas estrategias de atracción de talento enfocados en salarios atractivos, programas de capacitación, compensaciones, grato clima laboral y oportunidades de desarrollo profesional. Empero, existe una estrategia de atracción que no solo engloba todas las mencionadas anteriormente en una formal y completa Propuesta de Valor del Empleador, sino que se encarga de comunicar, interna y externamente, dichos factores que son atractivos para trabajar en la organización. La imagen y reputación organizacional que se manifiesta de esta estrategia será el punto clave para que un empleado potencial elija trabajar en una organización. A esta estrategia se le denomina “Marca empleadora”.

Respecto al segundo objetivo específico, se identificó que existen distintas definiciones de marca empleadora, las cuales se complementan y resaltan su importancia respecto a la atracción del talento. Se concluye que la Marca Empleadora es un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que proporciona el empleador a sus colaboradores actuales y potenciales, conjugan los principios de Recursos Humanos con los de Marketing. Además incluye y toma en consideración la experiencia del empleado, la cual es la representación

de lo que es y ofrece la empresa como empleador para los empleados potenciales. Asimismo, se ha descrito los elementos que contempla la marca empleadora; no obstante, con base a la definición planteada, se concluye que son: la cultura organizacional, las políticas de comunicación interna y externa, el desarrollo profesional, políticas de remuneraciones y beneficios que brinden balance entre la vida personal y lo profesional.

Finalmente, en cuanto al tercer objetivo específico, se evidencian casos de uso de la marca empleadora para la atracción del talento en la Banca Múltiple peruana, en empresas como: Banco de Crédito del Perú (BCP), Interbank, Scotiabank y BanBif. El uso de la marca empleadora les ha ayudado a posicionarse como mejores empresas para trabajar en el ranking de Great Place To Work y como mejores empresas de atracción y retención del talento del Monitor Empresarial de Reputación Corporativo (Merco Talento). Ambos rankings son representaciones de la imagen empresarial, el cual es un factor decisivo para un talento al momento de decidir en qué organización desea trabajar.

La banca múltiple peruana es un sujeto importante para estudiar debido a que afronta cambios relevantes que conllevan a requerir nuevos talentos en su fuerza laboral, los cuales son escasos en el mercado en la actualidad. Por lo tanto, les es relevante desarrollar una marca empleadora que les permita atraer de forma efectiva. Además, hoy por hoy, las investigaciones relacionadas a la marca empleadora en la banca múltiple peruana son escasas y es limitada la información de los bancos, referente a la construcción de estas.

Por ello, se justifica contar con nuevos estudios que permitan evaluar la eficacia en la atracción de la marca empleadora en un banco en particular. Para ello se debe recoger información sobre lo que esperan el talento humano que el banco quiere atraer, y contrastarlo con lo que el banco ofrece en su Propuesta de Valor del Empleado. Esto permitiría contrastar la información y definir cuáles son los beneficios adecuados para atraer a estos escasos talentos.

REFERENCIAS

- Alvarado, N. (23 de mayo de 2018). *¿Por qué es clave la transformación cultural de las empresas?. BBVA Perú*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/clave-transformacion-cultural-empresas/>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad ECOTEC.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (13a ed.). Londres: Kogan Page.
- Arteaga, P., Brigneti, M., Manrique, M., Vargas, C., & Vidaurre, S. (2018). *Buenas Prácticas en la Adquisición de Talento* (Tesis de maestría). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12703/ARTEAGA_BRIGNETI_PRACTICAS_BEBIDAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2019). Entidades financieras continuarán reduciendo brecha de género. *ASBANC semanal*, 333(9), 1-2. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC_Semanal_333.pdf
- Ávila B., Granados, A., & Vento, J (2017). *Marca Empleadora como medio de atracción juvenil de la Pontificia Universidad Católica del Perú* (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11823/Tesis.%20No.%202010.%20Avila%2c%20Granados%20y%20Vento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Backus es reconocida como la empresa más atractiva para trabajar en el Perú, según Ranking Merco Talento 2018*. (s.f.). Backus Perú. Recuperado de <https://www.backus.pe/node/12>
- BanBif (2016). *Memoria anual 2016*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/eef/B80123/20170330214101/MEB801232016AIA01.PDF>
- Banbif es reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú*. (s.f.). Info Capital Humano. Recuperado de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/banbif-es-reconocido-como-una-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-el-peru/>

- Barber, A., & Roehling, M. (1993). Job Postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, 845-856.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
- Blasco-López, F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 44, 34-53. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Calderón, C., Cuadros, E., & Muñoz-Nájar, C. (2019). Disrupción tecnológica y transformación digital. *Transformación digital en el Perú*, 14 -17. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf>
- Cantú, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención del personal en organizaciones grandes de manufactura* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5584/1/1020154696.PDF>
- CERTUS (28 de junio de 2019). *¿Qué estudiar para trabajar en un banco?*. Recuperado de <https://www.certus.edu.pe/blog/que-estudiar-para-trabajar-en-un-banco/>
- Charan, R., & Barton, D., & Carey, D. (2015). People before strategy: A new role for the CHRO. *Harvard Business Review*, 62-71. Recuperado de <https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3a ed.). México D.F: McGraw Hill. Recuperado de https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gesti%C3%B3n_del_talento_humano._3ra_Edici%C3%B3n._McGraw_Hill
- Claux, J. (20 de agosto 2015). *Marca Empleadora: ¿Qué gana la empresa y el trabajador con esta estrategia?*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/marca-empleadora-gana-empresa-trabajador-estrategia-97878-noticia/?ref=gesr>
- Conozca los nuevos perfiles que busca el sector bancario. (s.f.). Info Capital Humano. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/conozca-los-nuevos-perfiles-que-busca-el-sector-bancario/>

- Durán, Y., & Rodríguez, K. (2018). *Modelo de Atracción y Selección de Talento Humano basado en competencias en el nivel de administrativo y operativo del concejo municipal del Municipio Acevedo* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez]. Recuperado de https://www.academia.edu/37787807/MODELO_DE_ATRACCI%C3%93N_Y_SELECCI%C3%93N_DE_TALENTO_HUMANO_BASADO_EN_COMPETENCIAS_EN_EL_NIVEL_ADMINISTRATIVO_Y_OPERATIVO_DEL_CONCEJO_MUNICIPAL_DEL_MUNICIPIO_ACEVEDO
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. Recuperado de [EdwardsMR2010PersonnelReview.pdf](#)
- Ehrhart, K., & Ziegert, J. (2005). Why are Individuals Attracted to Organizations?. *Journal of Management*, 31(6), 901-919.
- Employer branding: Lo más eficaz para atraer y retener al talento.* (s.f.). Info Capital Humano. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/employer-branding-lo-mas-eficaz-para-atraer-y-retener-al-talento/>
- Ewing, M., Pitt, L., De Bussy n., & Berthon P. (2002). Employment branding in the knowledge economy, *International Journal of Advertising*, 21(3), 3-22.
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1), 78-122.
- Franco, O., & Guerrero, C. (2018). Gestión del Talento Humano: Una revisión conceptual. *Las ciencias administrativas como eje estratégico en el desarrollo de las organizaciones*, 918-940. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/335172763_Revisión_conceptual_Gestión_d_el_Talento_Humano
- Ganga, F., & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, región de los Lagos-Chile. *Revista Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/336/33614205.pdf>
- García, A. (03 de julio de 2017). Transformación digital en la banca peruana. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/07/transformacion-digital-en-la-banca-peruana.html/?ref=gesr>

- George, O. (2017). Talent Attraction Strategy and Employees' Productivity in Private Sugar Companies in Kakamega County, Kenya. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, 5, 1174 - 1180.
- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271776337_Organizational_Identity_Image_and_Adaptive_Instability
- Gómez, C. (2011). *Employer Branding (Borrador de administración No. 44)*. Recuperado de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/277/BI44.pdf?sequence=6>
- Gualdón, W. (2016). *Análisis de la Gestión del Talento Humano como ventaja competitiva sostenible en una organización* (Ensayo de Grado). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14586/Gualdron%20Quiroga%20Wlfran%20Felipe%202016.pdf?sequence=1>.
- Información general*. (s.f.). Arca Continental Lindley. Recuperado de <https://www.arcacontinentallindley.pe/arca-continental-lindley.php>
- Jiménez, A. (2009). Employer... ¿Qué? En Aguado, M., & A, Jiménez. (Eds.), *La gestión de las marcas para atraer y retener talento*. Editorial Almuzara, Spain.
- Lawler, E. (2008). *Talent: making people your competitive advantage*. San Francisco: Josey Bass.
- LinkedIn Talent Solutions (2016). *Employer Brand Statistics* [Folleto]. Recuperado de: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf
- López, P. (13 de marzo de 2019). *La Transformación digital está cambiando el modelo bancario en Perú*. BBVA Perú. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/la-transformacion-digital-esta-cambiando-el-modelo-bancario-en-peru/>
- Los mejores lugares para trabajar 2019*. (s.f.). Great Place To Work [GTPW]. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2019>
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding - A Tool For Talent Management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Manning, C. (2010) *An Assessment of Talent Management Practices Targeting GS-12/13 Level Members of The Army Acquisition Corps Workforce* (Informe de investigación).

- Recuperado de <https://www.dau.edu/training/career-development/sscf/Documents/Manning.pdf>
- Manpower Group (2015). *El nuevo rol de la "Marca Empleador": si construyes nombre, el talento humano llegará.* Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3326-8212858306037.pdf>
- Manpower Group (2015). *The key ingredient to a great Employer Brand* [Folleto]. Recuperado de https://www.manpowergroup.com/wcm/connect/528b0628-d9bf-430e-8e31-d178826c31f8/MPS_Trust_Whitepaper_lo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-528b0628-d9bf-430e-8e31-d178826c31f8-IHmCxvj
- Manpower Group (2016). *Las carreras de los Millennials: visión 2020* [Folleto]. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4126-2439610693189.pdf>
- Manpower Group (2016). *Human Age 2.0: Future forces at work* [Folleto]. Recuperado de: http://www.manpowergroup.at/dokumente/manpowergroup-human_age_2.0_future_forces_at_work.pdf
- Manpower Group (2018). *Resolviendo la Escasez de Talento - Perú* [Folleto]. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>
- Manpower Group (2020). *Estudio Right Management: Líderes Millennial: Horizonte 2020* [Folleto]. Recuperado de <http://www.manpowergroup.es/estudio-right-management-lideres-millennial-horizonte-2020>
- Mathis, R., & Jackson, J (2008). *Human Resource Management 12a ed.* US: Thomson South - Western.
- Mina, P. (2015). *Atracción y retención de talento - problemática de empresas IT de Argentina* (Tesis de maestría). Recuperado de https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Muñoz, N. (2014). *La gestión del talento humano como ventaja competitiva y factor de éxito en Elmer Candy Corporation.* Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2825/Mu%C3%B1oznathaly2016.pdf>

- Nosotros. (s.f.). Backus Perú. Recuperado de <https://www.backus.pe/nosotros>
- Pfeffer, Jeffrey (1998). La ecuación humana: cómo diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento. *Gestión 2000*.
- Piedras, A. (2015). *La nueva guerra por el talento: hora de cambiar el rumbo*. KPMG. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-guerra-por-el-talento-hora-de-cambiar.pdf>
- Polo, J., & Rodríguez, H. (2012). *Atracción y retención del talento humano en las organizaciones Chilenas*. Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/4044/Atracci%C3%B3n%20y%20retenci%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20en%20las%20organizaciones%20Chilenas.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Prieto, P (2013). *Gestión del Talento Humano como consecuencia para retención de personal*. (Tesis de licenciatura). 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>
- PWC (2011). *Millenials at work*. Recuperado de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- ¿Quiénes Somos?. (s.f.). Claro Ecuador [CONECEL]. Recuperado de <https://www.claro.com.ec/personas/institucional/quienes-somos/>
- Quinteros, P. (2015). *Retos y estrategias de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2015/07/Propuesta-de-Valor-al-Empleado.pdf>
- Randhawa, N. (2017). The changing dynamics of Talent Acquisition. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3(6), 1137-1142.
- Ranking de Empresas Ecuatorianas que mejor atraen y retienen el talento*. (s.f.). Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [MERCOS]. Recuperado de <https://www.merco.info/ec/ranking-merco-empresas>
- Ranking de Empresas Peruanas que mejor atraen y retienen el talento*. (s.f.). Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [MERCOS]. Recuperado de <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-talento>

- Robertson, A. (2013). Building the Employer Image: The HR Challenge, *Proceedings of the HR Dialogue* - 2013, 1(1), 1-8. Recuperado de https://www.academia.edu/35692540/01_Building_the_Employer_Image_The_HR_Challenge
- Rodríguez, A. (2011). *Employer Branding: Un estudio sobre la construcción de la Marca del Empleador* [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/17531/1/T34093.pdf>
- Rojas, L. (2016). *La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca: Disrupción tecnológica en el sector financiero*. Caracas: CAF. Recuperado de <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/976/FOLLETO%20N24%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Fundación EOI.
- Sheen, R. (2018). *La Marca Empleador en el Perú* / Entrevistada por la Universidad de Lima. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de Lima. Recuperado de <http://www.ulima.edu.pe/node/12556>
- Sheen, R. (2018). *El Employer Brand en el Perú: Oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Lima: Fondo editorial de la Universidad de Lima. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/El_employer_brand_marca_empleador_en_el.html?id=J9WEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Sokro, E. (2012). *Impact of employer branding on employee attraction and retention*. Recuperado de https://www.academia.edu/26490699/Impact_of_Employer_Branding_on_Employee_Attraction_and_Retention
- Stephan, M. (28 de febrero de 2017). *Talent acquisition: Enter the cognitive recruiter*. Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/predictive-hiring-talent-acquisition.html#>
- Sullivan, J. (23 de febrero de 2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. ERE Recruiting Intelligence. Recuperado de <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017). *Programa de asesorías a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, AFP y unidad de inteligencia financiera*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/Guia%20del%20docente%202017.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2019). *Número de Personal al 30 de diciembre de 2019* [documento en Excel]. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaSistemaFinancieroResultados.asp?c=B-2305>
- Tres marcas de la región que tienen mucho que enseñarnos sobre Employer Branding*. (s.f.). Evaluar. Recuperado de <https://blogs.evaluar.com/3-marcas-empleadoras-que-tienen-mucho-que-ense%C3%B1arnos-sobre-employer-branding>
- Turban, D., & Greening, D. (1997) Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- UTEC & EVERIS (2019). *Transformación digital en el Perú*. Lima: EVERIS PERÚ. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf>
- Vallejo, L (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Aval ESPOCH.
- Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce. *The IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42-56.
- Villani, P (2017). *La marca empleadora como estrategia de atracción*. (Trabajo de licenciatura). Recuperado de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6050/Villani_Leyva_Paulo_Sebasti%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Yates, K., & L, Sejen. (2011). *Employee value propositions; creating alignment, engagement and stronger business results* [PPT]. Recuperado de: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Documents/11evp.pdf>