

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



**La relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos de las empresas bancarias en Lima Metropolitana**

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

GARCIA HUERTO, Juan Carlos

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

VASQUEZ HUAYNATTE, Alexandra Ysabel

Asesorados por: Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo

Lima, enero del 2021

## INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación .....	2
2. Objetivos .....	6
3. Justificación.....	7
4. Metodología .....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	10
1. Marca Empleadora .....	10
1.1. Conceptualización de Marca Empleadora .....	10
1.2. Proceso de construcción de la marca empleadora .....	12
1.3. Modelos teóricos que explican la Marca Empleadora.....	12
1.4. Dimensiones de la experiencia de marca empleadora.....	16
2. Compromiso Organizacional.....	19
2.1. Conceptualizaciones del Compromiso Organizacional .....	20
2.2. Modelos del Compromiso Organizacional.....	21
2.3. Dimensiones del Compromiso Organizacional.....	24
3. Investigaciones Empíricas.....	30
4. Relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional .....	32
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	38
1. Sector Bancario .....	38
1.1. Datos generales del sistema financiero peruano.....	38
1.2. Dinámica y tendencias del sector bancario peruano.....	40
2. Situación de las prácticas de estrategias de Marca Empleadora en el sector bancario	41
2.1. Percepción de Marca Empleadora.....	41

2.2.	Gestión de las actividades de Marca Empleadora en el sector bancario .....	42
2.3.	Beneficios de la aplicación de las estrategias de Marca Empleadora percibidos por los colaboradores.....	43
2.4.	Beneficios de la aplicación de las estrategias de Marca Empleadora percibidos por la empresa.....	43
3.	Entorno y perfil de las principales empresas del sector bancario.....	44
3.1.	Análisis PEST .....	44
3.2.	Principales bancos peruanos.....	46
	CONCLUSIONES.....	52
1.	Ruta para futuras investigaciones.....	55
	REFERENCIAS .....	57
	Anexos.....	65
	Anexo A: reportes bibliométricos .....	65
	Anexo B: guía de entrevistas a especialistas de recursos humanos y del sector bancario para la elaboración del marco contextual .....	69
	Anexo C: entrevistas a especialistas del sector bancario peruano.....	70
	Anexo D: información general de las cuatro principales empresas bancarias en el Perú.....	71
	Anexo E: matriz de consistencia .....	72

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones y sub variables de Marca Empleadora.....	33
Tabla 2: Dimensiones y sub variables del Compromiso Organizacional.....	34



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de valor de la Marca Empleadora.....	14
Figura 2: Dimensiones del Employee Based Brand Equity.....	15
Figura 3: Relación de las dimensiones de la experiencia de la marca empleadora con el compromiso organizacional.....	35
Figura 4: Resumen del sistema financiero peruano.....	38



## RESUMEN

Las organizaciones se encuentran estructuradas de cierta manera que presentan ciertas áreas más relevantes que otras, dado el nivel de valor que aportan a la empresa. En ese sentido, el área de recursos humanos es muchas veces visto como un medio para lograr los objetivos organizacionales, donde se consiguen personas que estén dispuestas a trabajar a cambio de una remuneración establecida por la empresa. En dichos casos, se ignora el verdadero potencial de las personas, que al ser administradas de una manera adecuada se logra generar una ventaja competitiva, a la vez que se potencia su desempeño, por ende, los resultados de la empresa. Así, la Marca Empleadora forma parte de las estrategias empleadas para la retención del personal, buscando establecer un vínculo de compromiso entre el colaborador y la empresa.

Sobre dicha base, la presente investigación tuvo como objetivo principal examinar enfoques teóricos relevantes que permitan construir un marco analítico para determinar la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana.

El marco teórico abarcó la revisión de literatura teórica sobre los conceptos, enfoques y dimensiones de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional. Asimismo, se identificaron estudios empíricos que abordan ambos conceptos, cuyos resultados fueron considerados como aportes a la investigación. Además, se identificó un modelo para la definición e identificación de las dimensiones, tanto de Marca Empleadora como de Compromiso Organizacional. Esto permitió que se construyera un modelo teórico que permita determinar la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional.

Por otro lado, el marco contextual permitió mostrar un panorama general del sector financiero peruano, centrado en el sector bancario privado, abarcando las prácticas y estrategias de Marca Empleadora que aplican las principales empresas bancarias. Asimismo, brindó información sobre el perfil de las principales empresas de dicho sector, describiendo las actividades más relevantes que realizan como parte de su estrategia de Marca Empleadora con el fin de beneficiar a sus colaboradores.

Finalmente, se plantearon conclusiones para cada objetivo específico, tanto teórico como contextual. De esta manera, el presente trabajo de investigación permite construir un marco analítico para determinar la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional.

**Palabras Clave:** marca empleadora, compromiso organizacional, estrategia de marca empleadora, compromiso afectivo, experiencia de la marca

## INTRODUCCIÓN

El principal propósito de la investigación es examinar enfoques teóricos considerados relevantes y que permitan construir un marco analítico de referencia para determinar la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana. Para ello, el estudio abordó los principales conceptos y modelos teóricos de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional aplicables a las empresas de este sector.

Para esto, en el primer capítulo, se explica el planteamiento del problema, describiendo las principales necesidades y desafíos demandados por las organizaciones del sector actualmente, para luego explicar cómo la implementación de las estrategias de Marca Empleadora se relaciona con el Compromiso Organizacional de los colaboradores. Seguidamente, se presenta de manera concisa los principales estudios empíricos que involucran el objeto de estudio. Asimismo, se definieron los objetivos específicos, teóricos y contextuales, los cuales parten del objetivo general que orienta a la investigación. Por último, se desarrolló la justificación pertinente para la investigación y se muestra la metodología que fue empleada para la misma.

Posteriormente, en el segundo capítulo se aborda el desarrollo del marco teórico correspondiente para determinar la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario. Este capítulo está dividido en cuatro secciones: la primera presenta conceptos, enfoques y modelos teóricos relevantes de la marca empleadora, la segunda presenta conceptos, enfoques y modelos teóricos del compromiso organizacional, la tercera describe las investigaciones empíricas relacionadas con la marca empleadora y el compromiso organizacional en el sector bancario o similares, y la cuarta sección plantea un marco analítico, en el que se muestran las variables consideradas para desarrollar el presente estudio.

En ese sentido, el tercer capítulo abarca el desarrollo del marco contextual de la investigación. Primero, se describen las dinámicas y tendencias del sector bancario peruano, para luego presentar la situación actual de las prácticas de estrategias de marca empleadora en el sector. Finalmente, se presenta el entorno de las empresas bancarias peruanas y se caracterizan las cuatro empresas bancarias más importantes en el Perú.

Por último, se exponen las conclusiones del presente estudio, mediante las cuales se busca identificar el cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente, además de examinar rutas para futuros estudios en el sector propuesto.

## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo se investiga la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en las empresas bancarias del Perú. En ese sentido, en primer lugar, se desarrolla el planteamiento del problema de investigación, en el cual se describen las principales necesidades y desafíos demandadas por las organizaciones actualmente, para luego explicar cómo la implementación de las estrategias de Marca Empleadora podría relacionarse con el Compromiso Organizacional de los colaboradores. En segundo lugar, se presentan los objetivos, tanto el objetivo general como los objetivos específicos. Posteriormente, la tercera sección comprende el desarrollo de la justificación de la investigación. Finalmente, la cuarta sección explica la metodología que se emplea en la elaboración de la presente investigación.

### **1. Planteamiento del problema de investigación**

Actualmente, las organizaciones se caracterizan por formar parte de un contexto global en constante cambio y evolución en el que se incrementan nuevas estrategias y modelos, lo cual permite potenciar un mejor aprendizaje y desarrollo en los trabajadores, así como generar una ventaja competitiva para las empresas (Vásquez & Gavilán, 2015). Estas ventajas radican en el nivel de formación y gestión de talento humano, en vez de centrarse en los recursos materiales y financieros (Cuesta, 2010). Esto quiere decir, que los empleadores se están enfocando en satisfacer y superar las nuevas expectativas de los colaboradores, en su mayoría relacionadas a la formación, bienestar y las nuevas tendencias como el avance tecnológico y estabilidad emocional (Dewatripont y Tirole, 1994).

De acuerdo con Guthridge, Lawson y Komm (2008), uno de los principales enfoques para las organizaciones es competir por el mejor talento humano dentro de un mercado altamente competitivo debido a la necesidad de reclutar a los mejores perfiles y mediante la implementación de estrategias influir en su permanencia dentro de la empresa. Por esta razón, las empresas deben desarrollar sus estrategias en torno a la gestión de personas con la finalidad de optimizar y enriquecer su fuerza de trabajo. Sin embargo, la gran mayoría de organizaciones tienen dificultad para lograr incluir este enfoque entre sus estrategias. En efecto, la búsqueda de consolidar esta visión del capital humano se presenta como un reto dentro de las organizaciones, teniendo como objetivo encontrar y desarrollar las formas necesarias para evitar la fuga o escasez de talento y, de esta manera, mejorar su retención. Por su parte, Chiavenato (2009) menciona que el capital humano es el elemento principal para alcanzar el éxito organizacional, por ello, las empresas deben trabajar en la búsqueda y en el estudio constante de los factores que determinan la motivación, el compromiso y el desempeño de los trabajadores. Todo ello,

mediante la comunicación de una cultura propia, que logre que estos puedan sentirse identificados con los valores y principios de la empresa, contribuyendo así en el aumento y firmeza de su lealtad y sentido de pertenencia.

En este sentido, es importante mencionar que existe evidencia empírica que muestra los desafíos que presentan las organizaciones para retener y comprometer al mejor talento, es así que mediante el estudio realizado por Manpower (2018) se confirma lo expuesto anteriormente. Entre sus resultados que se obtuvieron en la encuesta de escasez de talento, se destaca que existen organizaciones que presentan dificultades para encontrar el talento adecuado y cumplir con sus vacantes requeridas. El estudio mencionado identificó que el 45% de los colaboradores que fueron encuestados presentan problemas para encontrar las habilidades requeridas por los empleadores, mientras que, el 67% de los empleadores manifiesta que existe un número escaso de personas con las competencias que se requieren, lo cual significa una potencial amenaza para las organizaciones, tanto para el crecimiento como la eficiencia referida al aspecto operacional. A nivel nacional, el Perú no es ajeno a esta problemática puesto que, la encuesta brinda resultados similares, donde el 43% de empresas peruanas experimentan problemas referidos al reclutamiento de talento humano. Así, se identificaron tres factores que inciden en dicha problemática: escasez de experiencia de las personas (28%), los candidatos presentan expectativas salariales por encima de lo esperado (18%), y la falta de habilidades técnicas indispensables para el reclutamiento (17%).

Teniendo en cuenta lo manifestado, el reto que enfrentan las organizaciones en estos días es contratar a los mejores profesionales y mejorar su estadía en el lugar donde desempeñan sus labores, de tal forma que logren comprometerse con la empresa. Ello se confirma con el informe de Deloitte (2019a), quien da a conocer que uno de los más grandes desafíos que presentan las organizaciones es mejorar la experiencia del empleado. En esta misma línea, se busca que los empleadores actualicen y expandan su percepción de “experiencia del empleado” hacia una “experiencia humana” en su centro de labores, ello con el objetivo de que puedan conocer y satisfacer los atributos más valorados por sus colaboradores. Por esta razón, las acciones que deberían realizar los empleadores para cubrir y satisfacer las expectativas de sus trabajadores podrían enfocarse en el balance entre la vida personal y laboral, el apoyo en el crecimiento profesional y la cultura organizacional, lo cual influenciaría en la decisión de los colaboradores de continuar en la empresa y sentirse comprometidos.

Cabe resaltar que Gallup (2019) determina que el compromiso es el elemento más influyente en la decisión de los trabajadores de permanecer en una organización, pues existe suficiente evidencia empírica que demuestra que una fuerza de trabajo comprometida tiende a

realizar un mayor esfuerzo para cumplir con su trabajo y, por ende, generar mayor cantidad de beneficios para las empresas. Asimismo, en todo el mundo, del total de colaboradores de una organización, la cifra de colaboradores comprometidos se reduce a solo el 13% (Gallup, 2016). Por tanto, el compromiso de los trabajadores sigue siendo uno de los mayores desafíos en las organizaciones en todo el mundo. Por otro lado, un estudio de Mercer (2009) exploró las nuevas expectativas de los trabajadores y encontró que estos tienden a buscar motivación y razones para seguir laborando, así como una fuente de inspiración que los lleve a sentirse más conectados con su trabajo, y como consecuencia incrementar su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

El sector financiero peruano se compone por todos los agentes que realizan movimientos y transacciones de capital, así como los que invierten y producen beneficios a través de los intereses y créditos. En este sentido, este se compone de dos tipos de mercados: el financiero y el de capitales. El mercado financiero abarca a las instituciones que funcionan como intermediarios para las inversiones realizadas por personas naturales o jurídicas. Por otra parte, el mercado de capitales es donde se realizan las inversiones de manera directa. Dentro del mercado financiero se encuentran los bancos, que a la vez son de tipo públicos y privados. En el caso de los bancos privados, o también llamados empresas bancarias, sus movimientos y transacciones llegan a abarcar el 91% del capital existente en el sector, a través de sus servicios de banca múltiple (Valdez & López, 2011). Así, se evidencia la relevancia de este sector en la economía peruana.

Siguiendo esta línea, los bancos privados del Perú son reconocidos por implementar estrategias organizacionales enfocadas al capital humano (Claux, 2015). Es así que, dentro de este sector la presente investigación se enfocará en trabajadores del sector bancario que tengan puestos ejecutivos debido a que son quienes en la mayoría de casos hacen línea de carrera desde practicantes hasta analistas, jefes o gerentes. Además de resaltar por su perduración e interés de crecer dentro de la empresa bancaria, a diferencia de los puestos del área comercial quienes presentan una alta rotación. Esto se puede corroborar con la entrevista realizada a Villavicencio, Gerente de oficina, quien afirma lo mencionado y menciona que el compromiso o apego hacia la organización por parte de los colaboradores es un factor clave en el desempeño de sus colaboradores (comunicación personal, 28 de agosto, 2020).

Al ser este sector altamente competitivo, las ventajas o diferencias que se pueden generar se enfocan en el área de recursos humanos. Estudios previos resaltan dicha importancia, ya que demuestran que la mejora continua de dicha área incrementa los indicadores de rentabilidad (Castillo y Huamán, 2017). Es así que Silva, subgerente de gestión y desarrollo

humano, menciona que el sector bancario en el Perú, se caracteriza por llevar la “batuta” en temas de implementación de marca empleadora (comunicación personal, 03 de diciembre, 2020). Por su parte, Claux (2015) gerente de Atracción y Empleabilidad, señala que el sector bancario está trabajando este tema de manera interna como una de sus principales estrategias. Ello queda evidenciado en los rankings de “Great Place to work 2020” y “Merco Talento 2020”, los cuales tienen a los cuatro bancos más grandes del país, en las primeras posiciones de sus listas. Es así que existe evidencia suficiente en la literatura que la marca empleadora genera beneficios en los empleados, además de crear lugares excepcionales para trabajar. Ello se corrobora en los resultados del segundo estudio Latinoamericano sobre Marca Empleadora: Tendencias y Mejores Prácticas, en el cual se estableció que las organizaciones que gestionan su marca empleadora, adquieren las ventajas de retener y comprometer a sus trabajadores mediante programas de capacitación y crecimiento, beneficios para su salud y la escucha activa de los mismos. Por esta razón, las organizaciones que tengan dificultad para implementar las estrategias de marca empleadora presentan dificultades para atraer y retener al mejor talento (GoIntegro, 2016).

Existen algunos estudios empíricos sobre la relación entre la marca empleadora y el compromiso organizacional. A continuación, se presentan los más importantes y en el transcurso de la investigación se presentan otros adicionales. Gavilán, Avello y Fernández (2013) realizaron un estudio que tiene como objetivo principal estudiar la experiencia del empleado con la marca empleadora y su efecto en el compromiso afectivo con la organización. Principalmente, se busca estudiar los diferentes tipos de experiencia con la marca empleadora percibidos por los colaboradores: sensorial, emocional e intelectual. Además de identificar los atributos que debe caracterizar a esta experiencia con la marca para incrementar el nivel de compromiso en los colaboradores. Esta investigación fue realizada en distintas organizaciones privadas de los sectores de banca, educación, automoción, asesoría y seguros. Los autores concluyeron que las organizaciones deben conseguir que el colaborador refleje una experiencia positiva con la marca empleadora, puesto que se logra que el colaborador se sienta comprometido con su organización.

Vaijyanthi, Shreenivasan y Roy (2011) realizaron un estudio con el objetivo de examinar empíricamente y confirmar la presencia de la relación entre los distintos elementos de la marca empleadora y el compromiso en una industria de servicios y manufacturera en la India. En este modelo se puede identificar cómo el Compromiso Organizacional gira en torno a los elementos de la Marca Empleadora. Dentro de los elementos de la Marca Empleadora están el ambiente de trabajo, balance vida - trabajo, compensación y cultura organizacional. Estos

autores concluyeron que este estudio sirve como una investigación pionera para confirmar la relación entre la marca del empleador y el compromiso con la organización. Asimismo, se confirma que los componentes de la marca presentan distintos niveles de influencia en las dimensiones del compromiso organizacional.

En síntesis, la implementación de estrategias que vinculan la Marca Empleadora con el fin de lograr que los colaboradores se comprometan con la organización puede llegar a generar ventajas competitivas a través del personal y su desempeño con la organización. La Marca Empleadora conlleva a resultados efectivos en sectores donde el nivel de competencia es alto, como se mencionó anteriormente para el sector bancario (Hughes & Rob, 2008). Sin embargo, un estudio de Laborum, publicado en Miñan (2015), reveló que, en el Perú, solo el 14% de las empresas estaban implementando estrategias de Marca Empleadora. De este modo, existe un desconocimiento de los beneficios que conllevan las estrategias de Marca Empleadora, la mejora que implica para el área de recursos humanos y para la relación entre la empresa y sus colaboradores, así como un factor importante del desempeño de los mismos: el compromiso. Es por ello que, se considera relevante abordar el estudio de la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario peruano en Lima Metropolitana.

## **2. Objetivos**

La estructura que sigue la presente investigación responde a un objetivo principal y cinco objetivos específicos, con el fin de comprender el propósito del trabajo.

El objetivo general es examinar enfoques teóricos y empíricos relevantes que permitan construir un marco analítico para determinar la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana.

Para responder a dicho objetivo, se plantean tres objetivos teóricos:

- 1) Examinar conceptos, enfoques y modelos teóricos de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional
- 2) Identificar estudios empíricos que analicen la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en el sector bancario o similares

- 3) Identificar un modelo de la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional para los colaboradores con puestos ejecutivos de las empresas bancarias en Lima Metropolitana

Asimismo, se plantean tres objetivos contextuales:

- 1) Describir las dinámicas que caracterizan el sector bancario en el Perú
- 2) Identificar las prácticas de estrategias de Marca Empleadora en el sector bancario desde la perspectiva de sus especialistas de Recursos Humanos
- 3) Caracterizar el perfil organizacional de las principales empresas del sector bancario en el Perú.

### **3. Justificación**

Al ser un sector donde se encuentra gran cantidad de capital del sector financiero en general, el sector de bancos privados cobra relevancia, al abarcar cerca del 92% de los activos reflejados en transacciones, depósitos, y créditos otorgados a través de sus servicios (SBS, 2016). De esta manera, se evidencia su alta participación dentro de la economía peruana, dado que es un servicio que involucra a gran cantidad de personas, negocios, empresas, e instituciones estatales.

Así que con la presente investigación se elaboró un marco analítico, en el que se expliquen los conceptos, enfoques y modelos de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional, para comprender el efecto de su relación en el sector bancario peruano. La aproximación de los conceptos mencionados es relevante para identificar las dimensiones de las variables, así como las sub variables que derivan de ellas.

De esta manera, mediante la investigación, el análisis teórico y contextual, se busca aportar respecto a la relación de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional, tanto para las ciencias de la gestión como para el conocimiento público. Con este fin, se realizó la revisión de literatura pertinente: teórica, para la comprensión desde diversas perspectivas de los autores respecto a los conceptos; empírica, para la comprensión de las particularidades de la relación de los conceptos concentrados en la realidad.

Adicionalmente, este estudio permite aplicar la relación entre Marca Empleadora y Compromiso Organizacional en un sector específico, el sector de empresas bancarias, y examina en detalle las relaciones entre los componentes de ambas variables.

Por otro lado, el análisis detallado de los componentes de cada variable en el sector brinda información teórica pertinente para que futuros gestores puedan identificar y desarrollar propuestas de valor que satisfagan las expectativas y necesidades de los colaboradores de las empresas bancarias.

Por último, los hallazgos derivados del presente estudio pueden ser considerados como conocimiento útil para la aplicación a las organizaciones implementar o potenciar sus estrategias de Marca Empleadora haciendo hincapié sobre los beneficios que genera tanto a los empleados como a los empleadores.

#### **4. Metodología**

La estrategia metodológica que se aplicó para el presente trabajo abarca la revisión de literatura teórica sobre los conceptos principales de la investigación como son la Marca Empleadora, el Compromiso Organizacional, y todos los componentes que implican estos conceptos derivados de la gestión del talento humano. De la misma manera, se realizó la revisión de fuentes primarias en lo que respecta a entrevistas a expertos del área de recursos humanos, la gestión del talento humano y el sector bancario peruano.

En este sentido, se propuso la búsqueda de información en bases de datos digitales como Proquest, Web of Science, repositorios de tesis, entre otras. Cabe resaltar que dichas bases de datos fueron empleadas para la búsqueda de información teórica, al cual se añaden las búsquedas en repositorios abiertos como Google Académico o ResearchGate. Por otro lado, la parte contextual de la investigación se basa en fuentes de reportes del sector bancario elaborados por algunas instituciones como INEI o el MEF, así como entidades bancarias como los estudios y reportes anuales del SBS y el BCRP.

Respecto a la relevancia de las fuentes a ser consultadas, se realizó un análisis y contraste de contenido entre los autores con el fin de determinar el aporte tanto al marco teórico como a toda la investigación, de manera que se busque erradicar contradicciones o malinterpretaciones, y brindar un sentido uniforme que favorezca la comprensión de la investigación. De esta manera, los reportes bibliográficos se encuentran en el apartado de los anexos (Ver Anexo A). De la misma manera, el marco contextual contiene información que resultó de consultas con expertos del sector bancario, con el fin de identificar el sujeto de estudio, puesto que la posición de los expertos en una empresa bancaria permite obtener un panorama real y aterrizado de las dolencias en el área de recursos humanos.

Finalmente, la presente investigación se comprometió en reportar de manera adecuada la autoría intelectual de todas las fuentes que fueron consultadas. Asimismo, las entrevistas que

se realizaron con expertos y consultas con profesionales que se desempeñan en las áreas relacionadas de Recursos Humanos en las distintas empresas bancarias tomaron en cuenta los protocolos del consentimiento informado en aras de la transparencia y relevancia de la información otorgada. Asimismo, el trabajo fue revisado a través de un software que permite la identificación del correcto uso de las citas bibliográficas y la autenticidad de la investigación.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se examina, en primer lugar, los enfoques y modelos teóricos de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional; en segundo lugar, los estudios empíricos que analizan la relación entre ambas variables en el sector bancario o similares; y por último se identifica un modelo teórico de la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional para las empresas bancarias.

### **1. Marca Empleadora**

#### **1.1. Conceptualización de Marca Empleadora**

El término Marca Empleadora proviene del inglés employer branding y surge a raíz de la necesidad que existe en los mercados laborales para tener personal calificado. Es así, que Capelli (2001) señala que los mercados competitivos se caracterizan por tener una gran reputación corporativa y la marca empleadora es una herramienta crucial para atraer a los mejores empleados.

Las primeras personas que definieron marca empleadora fueron Ambler y Barrow (1996). Ellos explicaron que este concepto hace referencia a los beneficios que puede obtener un empleador dentro de la organización en la que se encuentra laborando y en la que se siente identificado, dichos beneficios serían los funcionales, económicos y psicológicos. En efecto, la marca empleadora transmite la “propuesta de valor” de la empresa, es decir, aspectos como la cultura, los sistemas, los valores y las actitudes de la organización. Es así, que la marca empleadora permite que las organizaciones puedan diferenciarse de la competencia creando sus propios factores de marca con el objetivo de conseguir satisfacción en sus colaboradores generando así una mayor productividad y retención.

Por su parte, Jacobs (2003), explica que la gestión de una marca empleadora, hace referencia a una iniciativa organizacional estratégica que permite a las organizaciones contar con una plantilla informada, capacitada y comprometida. Es así que la relación de los colaboradores con la marca empleadora de la organización surge desde antes de formar parte de la organización, es decir, desde que son posibles postulantes hasta cuando ya forman parte de esta. En consecuencia, después de este conocimiento de la marca empleadora, son los propios colaboradores quienes son capaces de transformar esta visión de marca y así la empresa pueda generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso.

De acuerdo con Sullivan (2004), la Marca Empleadora es una estrategia a largo plazo que permite la gestión de las percepciones y desarrollo de los colaboradores en una organización determinada. De la misma manera, el concepto puede ser interpretado como la interacción afectiva o relación de empresa-colaborador. Para que la relación funcione, se plantea como objetivo mantener un nivel de atracción alto, de modo que los colaboradores desarrollen una lealtad hacia la empresa, así sean colaboradores internos como posibles candidatos. Por otro lado, según Barrow y Mosley (2005), la marca empleadora es entendida como una estrategia que adapta instrumentos y prácticas que se emplean con el fin de mantener motivados a los colaboradores, así como para reclutarlos.

Por su parte, Berthon, Ewing y Hah (2005), describen un nuevo concepto dentro de la marca empleadora, atractivo organizacional. Su definición hace referencia a los beneficios que el colaborador espera obtener al formar parte de la organización. Estos autores determinan que el atractivo organizacional sirve como antecedente para el valor de la marca empleadora. Por consiguiente, si los posibles o actuales colaboradores perciben un mayor atractivo organizacional, la marca empleadora de aquella organización será más fuerte.

En esta línea, Mosley (2007), afirma que los colaboradores con mucho talento generan una ventaja competitiva para sus organizaciones, pero estos también presentan altas expectativas. De este modo, las empresas que busquen atraer y fidelizar al mejor talento deben ofrecerle ciertas condiciones que contengan valor de manera diferenciada de otras organizaciones. Es así que el desafío de los empleadores no consiste únicamente en brindar un buen ambiente laboral, formación, recompensas, sino en aplicar las diferentes técnicas de marketing y gestión de personas en todos los niveles para que así los empleados sientan una mejor experiencia y desarrollen un mayor sentido de pertenencia (Rich, 2016; Joshi, 2007). Asimismo, Kimpakorn y Tocquer (2009) menciona que son los colaboradores, es decir, los clientes internos, quienes interactúan con la marca empleadora diariamente, ya que es el colaborador quien está con ella durante su estadía en su centro de trabajo, por ende, al transmitir esta marca el empleador permite conocer la experiencia que genera y su efecto en la fidelización y compromiso de los colaboradores.

Cabe resaltar que, si bien existen múltiples definiciones para la variable en cuestión, la que se empleó en esta investigación fue la propuesta por Schmitt (1999), quien describe a la marca empleadora como la experiencia de los colaboradores en las organizaciones como una estimulación externa, puesto que permite la interacción de los colaboradores con su entorno, según sus percepciones de los diferentes tipos de estímulos: físico, emociones y sentimientos.

## **1.2. Proceso de construcción de la marca empleadora**

Armstrong y Taylor (2014, citado en Liu, 2015) señalan que existen algunas consideraciones para crear una marca empleadora, entre las cuales se destacan los siguientes factores:

a. Es primordial analizar lo que necesitan los mejores candidatos y con ello, establecer lo que se debe ofrecer y cómo se debe hacer. Las preferencias que poseen los mejores talentos pueden variar, por esta razón, las organizaciones deben estudiar y analizar constantemente lo que ellos buscan.

b. Darle importancia a los valores que se ponen en práctica dentro de una organización, es decir, aquellos que son vividos por la cultura organizacional. Esto será útil en la creación de la marca puesto que, permite una rápida identificación de los futuros talentos.

c. Delimitar las características de la marca y revisar las áreas que pueden verse afectadas por la percepción de los colaboradores de una organización. Estas características se relacionan con el balance de la vida, tanto laboral como familiar, del colaborador, su interacción con sus compañeros de trabajo, y las oportunidades de línea de carrera y desarrollo profesional en la organización.

d. El benchmark sirve como herramienta para obtener ideas de realizar la marca. Ello permite a las organizaciones que estén alertas a las estrategias que implementan empresas internacionales y organizaciones con mayor experiencia respecto a la gestión de marca empleadora y tomar como referencias las mejores prácticas.

e. Por último, se debe ser honesto y realista al momento de desarrollar la marca empleadora. Esto quiere decir que, la organización debe cumplir con la propuesta de valor que está comunicando por medio de la marca empleadora y con ello, generar confianza en los empleadores y clientes.

## **1.3. Modelos teóricos que explican la Marca Empleadora**

En este punto se debe recalcar que si bien, existen diferencias en cada una de las propuestas de explicación para la variable de estudio, estas son debido a la nacionalidad y, por ende, a los campos de investigación. Sin embargo, todos los modelos coinciden al mencionar que el compromiso es la consecuencia directa de la implementación de la marca empleadora. Además, otra coincidencia es que la marca empleadora sirve como una fuente de ventaja competitiva sostenible en una organización (Fernández, Avello, Gavilán & Blasco, 2014).

## A. Modelo del atractivo organizacional

Este modelo es desarrollado en el 2005 por Berthon, Ewing y Hah, quienes mencionan que el atractivo organizacional es el resultado esperado de un colaborador. El constructo en cuestión es planteado por los autores como un antecedente de la marca empleadora y para construirlo se basaron en los aportes de Ambler y Barrow, pues consideran que la marca empleadora posee atributos (Ccorisapra, 2019). De acuerdo con estos autores se pueden evidenciar cinco dimensiones en el atractivo organizacional: valor de interés, valor social, valor económico, valor de desarrollo y valor de aplicabilidad (Arcia, Ciarcelluti & Bañez, 2019), las cuales son explicadas en las siguientes líneas.

### 1. Valor de interés

Es descrito como el interés de un individuo hacia una empresa, en el cual se percibe un buen y atractivo ambiente de trabajo con prácticas innovadoras, que permite el desarrollo de la creatividad de sus colaboradores con el objetivo de ofrecer una alta calidad en el servicio para la empresa.

### 2. Valor social

Se basa en la fascinación de un individuo hacia una empresa en la que existe un ambiente de trabajo cálido, entretenido con buenas relaciones entre colaboradores y adecuado trabajo en equipo.

### 3. Valor económico

Es entendido como el grado de atracción que percibe un sujeto hacia la remuneración económica, debido a que está por encima del promedio del mercado, existen posibilidades de ser ascendido, hay estabilidad y seguridad laboral.

### 4. Valor de desarrollo

Hace referencia al grado en el que un sujeto se siente interesado por alcanzar un reconocimiento y desarrollo profesional como personal, en la organización en la que se desempeña laboralmente.

### 5. Valor de aplicabilidad

Este valor significa que un trabajador prefiere tener como empleador a una persona que le otorgue la oportunidad de aplicar los conocimientos aprendidos, es decir, poner en práctica y compartir los conocimientos que posee.

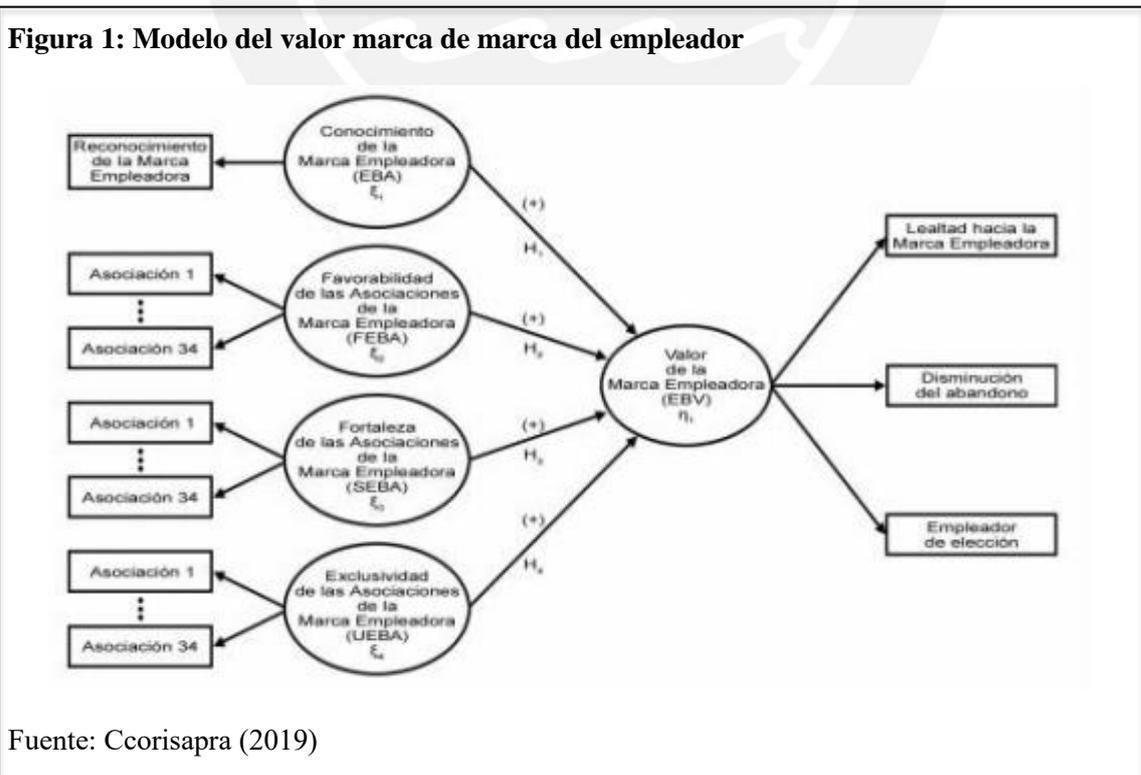
## B. Modelo de Mosley

Esta propuesta teórica fue elaborada en el 2007, en la se propone que la gestión de la marca empleadora pretende “alinear la experiencia de los empleados con la marca y la experiencia de marca deseada por el cliente” (Fernández, Avello, Gavilán & Blasco, 2014; Ccorisapra, 2019). La finalidad es incorporar la experiencia de los clientes con la experiencia de los empleados en relación con la marca, la cual se transmite por medio de la cultura organizacional, ya que ello genera mejores resultados en una empresa. En síntesis, al mejorar la experiencia de los trabajadores de una empresa, existe mayor posibilidad de otorgarle al cliente una experiencia de calidad y, a su vez, implica que la marca brinde una experiencia positiva (Ccorisapra, 2019).

### C. Modelo del valor de la marca del empleador

Este modelo fue planteado por Merz, Herbst y Yavuz en el año 2009 y supone un avance respecto al conocimiento de la marca empleadora ya que añaden un nuevo término: valor de la marca del empleador o employer brand value (Fernández, Avello, Gavilán y Blasco, 2014). Estos autores ejecutaron un trabajo empírico y validaron su modelo mediante ecuaciones estructurales en el cual se determina que una Marca Empleadora fuerte produce resultados positivos en los colaboradores, quienes experimentan sentimientos de satisfacción laboral, orgullo, y, por ende, un aumento de su productividad (Ccorisapra, 2019). La figura 1 muestra a mayor detalle el modelo propuesto por Merz, Herbst y Yavuz.

**Figura 1: Modelo del valor marca de marca del empleador**



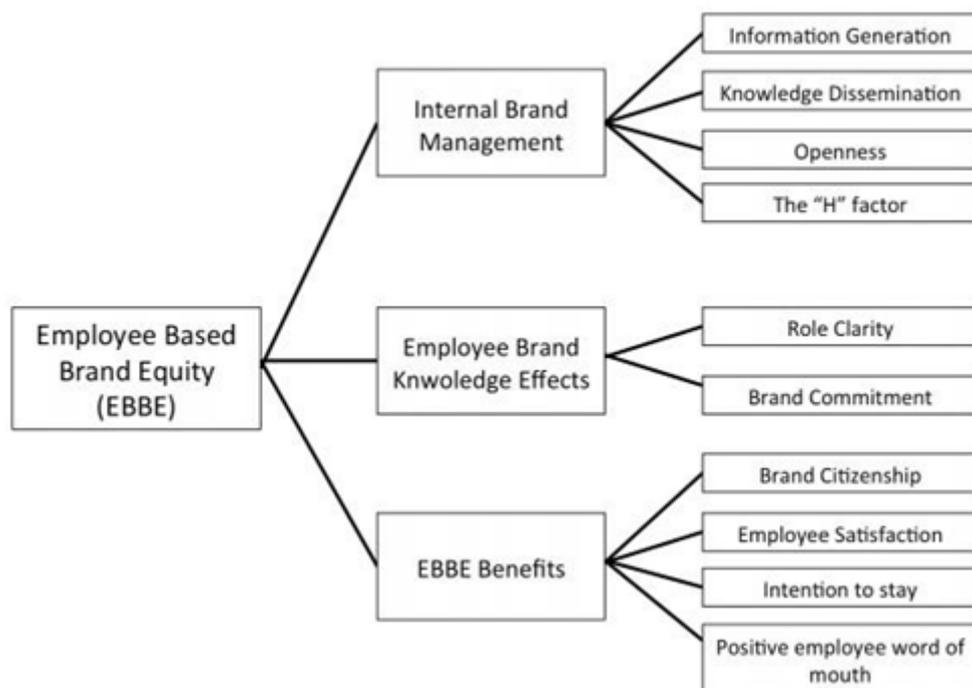
Fuente: Ccorisapra (2019)

#### D. Employee-Based Brand Equity (EBBE)

Este modelo fue propuesto por King y Grace en el 2009 y tiene un respaldo empírico, esto quiere decir, que cuenta con evidencias suficientes de análisis y experimentación. El enfoque presentado es el primer modelo de valor de la marca basado en empleados y se caracteriza por proporcionar información acerca de cómo se administra de manera efectiva el proceso de construcción de una marca en una organización y a su vez, se enfoca en los efectos posteriores de los empleados (Ccorisapra, 2019). En otras palabras, proporciona un enfoque más integral de la marca empleadora (King & Grace, 2010).

El modelo de King y Grace presenta tres contribuciones: la perspectiva del empleado, lo cual implica extender la literatura acerca del valor de la marca; además, propone un enfoque multidisciplinar incorporando a la cultura organizacional como elemento fundamental y, por último, refleja las percepciones de los empleados actuales (Fernández, Avello, Gavilán y Blasco, 2014; Liu, 2015; Ccorisapra, 2019). La figura 2 demuestra de manera detallada la explicación del modelo explicado anteriormente.

**Figura 2: Dimensiones del Employee Based Brand Equity**



Fuente: Liu (2015)

## E. Modelo de la experiencia de marca empleadora

Este modelo fue propuesto por Gavilán, Avelló y Fernández (2013), el cual plantea un modelo teórico basado en la experiencia de la marca, el cual se divide en tres tipos de experiencia: sensorial, intelectual y emocional. El enfoque planteado por los autores presenta tres dimensiones de experiencia respecto a la marca empleadora, el cual se asemeja al modelo de la experiencia de la marca. Este modelo manifiesta la importancia de la experiencia del empleado con la marca empleadora expresado como un suceso que precede al compromiso que el colaborador desarrolla con la organización.

Para finalizar, cabe resaltar que el modelo teórico escogido para llevar a cabo esta investigación es el de Gavilán, Avello y Fernández (2013). Esto debido a que los factores considerados en el estudio de dichos autores coinciden con el modelo del compromiso, el cual se desarrolla en los párrafos posteriores. Asimismo, la relevancia del modelo mencionado recae sobre los resultados positivos que se obtuvieron en la aplicación empírica sobre la correlación de las dimensiones estudiadas en el compromiso. Estos autores realizaron un cuestionario teniendo como base escalas aplicadas y validadas por distintos autores de acuerdo a las dimensiones de la experiencia de marca empleadora, las cuales son explicadas a mayor detalle a continuación. Ello, le otorga mayor evidencia científica a la variable de estudio.

### **1.4. Dimensiones de la experiencia de marca empleadora**

La experiencia hace referencia a “un suceso privado que tiene lugar como consecuencia de una estimulación inducida” (Gavilán, Avello & Fernández, 2013, p. 63). Es decir, el sujeto está expuesto a una serie de acontecimientos, los cuales generan estímulos y éstos a su vez, son asimilados y asumidos por la misma persona. Siguiendo en esta línea, cada vez que un colaborador responde sobre marca empleadora, lo relaciona en primera instancia en cómo experimenta esta marca durante su trabajo diario.

En el caso del marketing, las experiencias más sobresalientes son la compra y el consumo; sin embargo, respecto a la experiencia de marca empleadora, se relaciona con el lugar en el que se trabaja, la satisfacción de la realización de las tareas o el significado que le otorga cada empleado hacia los valores de la marca. Tanto la experiencia de marca como la del marketing de consumo se pueden representar en tres dimensiones: sensorial/estética, intelectual y emocional (Gavilán, Avello & Fernández, 2013). A continuación, se definen las tres dimensiones mencionadas.

### ***1.4.1. Dimensión sensorial***

La dimensión sensorial de la experiencia con la marca se refiere al conjunto de estímulos sensoriales que se encuentran en el lugar donde se realiza la actividad laboral, es decir, los colores, los olores, los sonidos que se encuentran en el espacio físico. Todo ello genera la identidad de la marca, convirtiéndose en el “escenario de la experiencia laboral”. “Una experiencia de marca empleadora sensorial positiva contribuye de forma positiva a estimular el nexo afectivo que establece el empleado con la marca porque significa convertir a la marca en un proveedor de bienestar sensorial” (Gavilán, Avello & Fernández, 2013, p. 64). Es así que se puede describir a la experiencia sensorial como aquella que se relaciona con las diferentes sensaciones que percibe el colaborador en su ambiente de trabajo en el cual desempeña sus deberes.

En este sentido, Schmitt (1999) define a la dimensión sensorial de la marca empleadora como el grupo de estímulos de carácter sensorial que ofrece la marca mediante el espacio físico donde el colaborador desempeña sus funciones. Asimismo, se define como la sensación que busca generar satisfacción, pasión y goce en el desarrollo de sus deberes, evidenciando así el cumplimiento de las expectativas de los colaboradores a través de sus buenas experiencias (Gentile, Spiller & Noci, 2007).

- **Espacio de trabajo**

Para medir la dimensión sensorial de los miembros de la organización, se hará uso del indicador propuesto por Schmitt (1999), el espacio de trabajo.

Smith (1999) define al “espacio de trabajo” como el lugar donde un colaborador realiza todos sus deberes, mediante el cual observa diferentes características que influyen en su desempeño, como los colores, símbolos, lemas, entre otros. Es así que la unión de los distintos elementos que presente cada empleador en el lugar de trabajo de sus colaboradores permite su eficiencia, rendimiento y compromiso de estos. Es por ello, que los empleadores deben ofrecer las mejores condiciones para el lugar de trabajo de los colaboradores.

### ***1.4.2. Dimensión intelectual***

Respecto a la dimensión intelectual de la experiencia refiere a la interiorización de las normas y valores que se aplican en la empresa. Por esta razón, la declaración de principios de una institución es fundamental en una cultura organizacional, ya que debe ser aceptada por los

miembros de una compañía para que se alinean con sus valores personales. Diversas investigaciones han reportado que cuando una organización gestiona de manera eficiente sus normas y valores, los colaboradores desarrollan un mayor nivel de compromiso y lealtad con la marca o la imagen que tienen de la empresa (Gavilán, Avello & Fernández, 2013). Asimismo, Schmitt (1999) señala que los valores influyen en las actitudes y comportamientos que los colaboradores adoptan respecto a sus actividades y el empeño que le ponen para que la empresa se desarrolle de manera adecuada.

Siguiendo esta línea, King y Grace (2008) mencionan que la concepción de la dimensión intelectual se elabora en función de los valores de la organización, además del acercamiento, conocimiento e interiorización de los colaboradores con estos mismos. Por su parte, Jacobs (2003), identifica a la declaración de principios y valores de las organizaciones como el elemento más importante de la cultura organizacional. Por lo que estos deben estar alineados al propósito de cada organización, además de los valores personales de sus colaboradores. En efecto, la percepción y aceptación de la cultura organizacional por parte de los colaboradores tiene una gran influencia en sus actitudes y comportamientos durante su desempeño en la organización.

- **Valores**

Para medir la experiencia intelectual de los colaboradores de una organización, se utilizó del indicador propuesto por Schmitt (1999), los valores.

Los valores son los principios y creencias que orientan el comportamiento de la conducta de los individuos. Asimismo, son hechos fundamentales que influyen en la toma de decisiones de las personas, puesto que ayudan a preferir, apreciar y elegir algunas cosas sobre los demás (Jiménez, 2010).

De acuerdo con Schmitt (1999), los valores permiten identificar a cada organización frente a la competencia, puesto que se busca que los miembros de cada organización se identifiquen y practiquen los valores propuestos por esta última.

### ***1.4.3. Dimensión emocional***

La dimensión emocional o de entretenimiento significa el disfrute o la satisfacción hacia el trabajo, la cual se considera como una experiencia de gran relevancia. El goce hacia la marca empleadora puede ser vista como antecedente del compromiso organizacional, puesto que “los

empleados que disfrutan de su trabajo se desempeñan mejor, hacen juicios positivos sobre la calidad de su vida laboral y suelen estar intrínsecamente motivados” (Gavilán, Avelló y Fernández, 2013, p. 64). En este sentido, Veenhoven (1998) afirma que la experiencia emocional se basa en el goce y placer que presentan los colaboradores respecto a su espacio de trabajo. En efecto, ello potencia e influye en la generación del compromiso con la marca empleadora de la organización.

Por su parte, Schmitt (1999) menciona que, al conseguir la satisfacción de los colaboradores tras realizar sus actividades laborales, permite que se fortalezca la relación entre empleador y empleado. Es así que los colaboradores quienes disfrutan de su trabajo, se caracterizan por trabajar mejor, realizar opiniones positivas respecto a la calidad de su ambiente laboral y principalmente por mostrarse motivados (Bakker, 2008).

- **Disfrute del trabajo**

Para medir la experiencia emocional de los colaboradores de una organización, se empleó el indicador propuesto por Schmitt (1999), el disfrute del trabajo.

Bakker (2008), afirma que los trabajadores que muestran una actitud de disfrute hacia su trabajo, se caracterizan por estar motivados y fascinados con las tareas que realizan, además de desempeñarse mejor en sus actividades diarias. En efecto, al disfrutar su trabajo y sentirse felices emiten un juicio positivo sobre la calidad de vida laboral, lo cual se traduce en una fuente de motivación en los propios colaboradores. En consecuencia, esto genera una conexión entre la marca empleadora y el colaborador.

A modo de síntesis, este primer apartado destaca el papel que cumple la marca empleadora en las organizaciones, pues tras lo revisado en el marco teórico ha quedado demostrado que esta variable contribuye a un desempeño exitoso y compromiso por parte de los empleados, y a su vez, genera una ventaja competitiva a nivel organizacional.

## **2. Compromiso Organizacional**

Como parte fundamental de las organizaciones, el comportamiento o conducta del personal hacia la empresa es altamente relevante para el desarrollo de sus actividades y sus resultados. De esta manera, resulta importante establecer una relación redituable para ambas partes. Así, la manera de maximizar los beneficios y cumplir con las necesidades de ambas partes es a través del compromiso organizacional. En este sentido, existen varios autores con

diferentes enfoques del compromiso organizacional, pero que, finalmente, convergen en un mismo sentido o sustancia del concepto (Edel, García & Casiano, 2007).

Este concepto fue desarrollado en las últimas décadas; sin embargo, los enfoques utilitaristas que priman en las organizaciones redujeron su estudio a profundidad, siendo los países más desarrollados o de primer mundo los que le brindaron relevancia y consideraron que su estudio debía ser llevado a cabo de manera más profunda, ya que el concepto abarca diversos componentes del área de Recursos Humanos. Latinoamérica forma parte de las regiones donde los estudios con este concepto son escasos, debido a la permanencia de enfoques administrativos clásicos o poco enfocados en los Recursos Humanos (Arias, 2001). Sin embargo, el concepto adquiere sentido en cualquier tipo de organización, por lo que los conceptos que se presentan a continuación son de autores cuyos estudios fueron realizados muchos años atrás.

## **2.1. Conceptualizaciones del Compromiso Organizacional.**

Una de las principales definiciones que se presenta sobre el compromiso alrededor del 1977 es la de Steers (citado por Arias, 2001 pp. 8) quien entiende al compromiso como “la fuerza relativa de identificación de involucramiento de un individuo con una organización”, cuya definición es superficial y escasa de aplicación a un caso concreto. Posteriormente, se presentan diversas definiciones de otros autores, siendo la más relevante la de Robbins (1999 pp.142), quien indica que el compromiso organizacional pertenece a las actitudes que el personal tiene la empresa o su trabajo, por lo que indica el concepto como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

A partir de ello, podemos llegar a comprender al compromiso organizacional como un impulso que provoca que las personas deseen permanecer en las organizaciones y desarrollarse en ellas, así como una medida o grado de apego que tienen los colaboradores que resultan en diversos comportamientos. En este sentido, Acuña y Ventura (2016) desarrollan otro concepto del compromiso organizacional señalando la actitud de los colaboradores con la empresa en general y no solo con su posición o puesto. Así, los autores señalan que el compromiso presentado de manera intensa o en un alto nivel presenta ciertas características. Primero, relacionado a las metas y valores de la organización, se establece una actitud de creencia y se aceptan los términos de la empresa. Segundo, relacionado a la actitud propia del personal, que genera una disposición a brindar su tiempo y esfuerzo con el fin de beneficiar a la organización. Tercero, respecto a las intenciones del colaborador, quien desarrolla una relación con la empresa que genera un deseo de permanencia dentro de la organización.

En este sentido, el compromiso organizacional es revisado de diferentes enfoques que, sin embargo, apuntan a un mismo objetivo y deseo para los colaboradores: mantenerse en la empresa. Mencionado de esa manera, la naturaleza del compromiso es resultado de diversas causas y con diferentes efectos en los colaboradores, así lo afirma Luthans (2008), quien resalta la relevancia del Compromiso en las organizaciones modernas, más allá de los efectos y causas positivas. Así, menciona que el constante cambio del entorno y el interior de las organizaciones producen sensaciones de temor hacia los trabajadores, el avance tecnológico y la modernización de las tareas genera un ambiente de tensión debido a que existe la posibilidad de que las organizaciones reduzcan el número del personal. De este modo, se refuerza la idea de promover un lugar de trabajo que estimule el Compromiso a través del desarrollo óptimo de las estrategias aplicadas dirigidas al personal, las cuales buscan confortar a los colaboradores, brindando facilidades que beneficien a ambas partes, buscando la fidelización de los clientes y su identificación con la empresa, sus valores y objetivos (Luthans, 2008).

Para efectos del presente trabajo de investigación, se considera la definición y enfoque del Compromiso Organizacional planteado por Meyer y Allen (1991), quienes abordan al compromiso como un estado psicológico donde los colaboradores obtienen una reacción de apego a la organización. De esta manera, desagregan el compromiso en tres elementos o tipos de compromiso que son abordados desde diferentes perspectivas y responden a un contexto específico de relación entre colaborador y empresa: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

## **2.2. Modelos del Compromiso Organizacional**

### **A. Modelo de tres dimensiones de Meyer y Allen**

El estudio realizado por Meyer y Allen (1991), donde presentan las tres perspectivas del compromiso, recoge resultados y medidas evaluadas en estudios pasados, en las que se estudiaba al compromiso como un fenómeno social que llega a generar una especie de vínculo de la persona con la organización (Mathieu & Zajac, 1990). Los autores miden el compromiso organizacional a través de tres dimensiones o tipos: compromiso afectivo, de continuidad, y normativo.

#### **1. Compromiso afectivo**

Siendo el primer tipo de compromiso, el compromiso afectivo resalta por su característica emocional entre los colaboradores con la empresa. Destaca entre los demás tipos debido al potencial resultado que puede generar en la relación laboral, ya que es considerado

como la relación más fructífera que se puede obtener. Así lo mencionan Meyer y Allen (1991), quienes lo plantean como un factor emocional o efusivo que se diferencia de los demás tipos por el sentimiento de identidad que genera en los colaboradores, estos se identifican con la empresa, se genera un sentimiento de permanencia en la misma (Meyer & Allen, 1991).

## 2. Compromiso de continuidad

Respecto al compromiso de continuidad, muchos de los autores que lo abordan señalan que este tipo de compromiso se relaciona con los costos de oportunidad que resultan de abandonar la organización. Es decir, se refiere a las consecuencias en forma de costos que le fueron exigidos a los colaboradores si se da el caso de que abandonen sus puestos (Becker, 1960). En este sentido, el estudio realizado por McGee y Ford (1987), citados por Acuña y Ventura (2016), donde evalúan los costos percibidos por el personal, donde se pueden observar dos tipos de costos: de alto sacrificio, el cual refiere al costo de abandonar la organización y que el tiempo y esfuerzo invertido en desempeñarse en la misma sea en vano, y la de bajas alternativas, la cual refiere a las limitadas ofertas de trabajo que existen en el mercado.

## 3. Compromiso normativo

Respecto al Compromiso Normativo, este tiene un enfoque donde predomina un sentimiento de obligación con el trabajo por parte del colaborador. Esta esencia característica de este tipo de compromiso refleja una especie de compromiso u obligación moral que el personal tiene con la organización. Es decir, siente el deber de cumplir con sus actividades en el trabajo porque así se determina la relación de empleo (Manríquez, Téllez & Ferrer, 2010).

### B. Modelo de O'Reilly y Chatman

Este modelo indica que el compromiso es una respuesta a las condiciones del colaborador dentro de la empresa, sus condiciones de trabajo y la percepción interna que tenga de la empresa. Así, el compromiso que puede desarrollar un empleado con su trabajo presenta tres antecedentes. El primero relacionado a la conformidad, el cual era resultado del sistema de compensaciones de una empresa, la actitud que toma el empleado frente a su remuneración o reconocimiento monetario. El segundo refiere a la identificación, el cual pertenece a un aspecto interno del empleado, cuando adopta un sentimiento de orgullo respecto a su posición dentro de la empresa y su pertenencia; sin embargo, el sentimiento es superficial debido a que no considera los valores de la empresa como suyos. Finalmente, la interiorización, este aspecto refiere a un proceso interpersonal de cada colaborador, donde identifica y encuentra cierta compatibilidad de los valores empresariales con los suyos. Si bien este enfoque es presentado

como un modelo que abarca diferentes dimensiones de la empresa y el colaborador, su impacto no llegó a ser relevante dentro de los modelos que buscan medir el compromiso en las empresas (O'Reilly & Chatman, 1986).

#### C. Modelo unidimensional de Mowday, Steers y Porter

Este modelo es uno de los principales debido a que fue de los primeros en abordar al compromiso organizacional como un aspecto de la empresa que puede ser medido. Ante ello, presentaron su modelo unidimensional, el cual identifica al compromiso desde el aspecto emocional. Es decir, consideraron que el compromiso es desarrollado en las empresas mediante el lazo afectivo que se genera entre el empleador y empleado dado los beneficios y el ambiente laboral dentro de la empresa. De acuerdo a ello, desarrollaron uno de los primeros cuestionarios que buscaba medir el compromiso dentro de las empresas. Su herramienta llamada OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) empleaban 15 preguntas puntuales para identificar el nivel de compromiso de los colaboradores, para posteriormente omitir algunas preguntas y acotar la medición con preguntas que contenían frases negativas (Mowday Steers & Porter, 1979).

#### D. Modelo de McElroy, Morrow y Laczniak

Este modelo pertenece a los nuevos modelos desarrollados durante los primeros años del siglo XXI, donde se empieza a tener una visión diferente de cómo se desarrolla el compromiso en las organizaciones. Durante estos estudios, se empiezan a considerar factores externos, ya que se basa en el EOC (External Organizational Commitment). Mediante estos estudios, buscan explorar diversos factores que podrían llegar a influir en el nivel de compromiso de los colaboradores, incluyendo la misma naturaleza de la organización, sus características y estructura, como el nivel jerárquico. Así, enfocaron este estudio de manera inversa a como se hizo en años anteriores, de manera que el potencial del empleado y el afecto que le tiene a la empresa empieza a tomar forma, definiéndose en base a la identificación con la empresa y su relación con otras. Esto cobra sentido dado los diversos motivos que llevan a las personas a ocupar un empleo en ciertas empresas, siendo en su mayoría motivos económicos, por lo que el aspecto de identidad con la empresa no es tomado en cuenta. Este modelo desarrolla un cuestionario de 28 ítems para la evaluación de los empleados, añadiendo factores externos al mismo puesto, como factores globales, antecedentes personales y el nivel de participación en la empresa (McElroy, Morrow & Laczniak, 2001).

#### E. Modelo de Fonseca, Cruz y Chacón

Este modelo pertenece a los modelos desarrollados a partir de los anteriores. Este modelo se plantea identificando al compromiso organizacional con tres elementos principales.

El estudio busca la validación del método de medición del compromiso en las organizaciones, por lo que elaboran un constructo que abarca conceptos desarrollados por otros autores en años pasados. Los autores identifican tres variables para medir el compromiso organizacional. La primera es el aspecto afectivo, el cual fue desarrollado por autores como Meyer y Allen, entre otros, donde se encuentran subvariables definidas como el lazo emocional, apego emocional y pertenencia a la organización. La segunda variable es definida como la identificación con objetivos y valores. Dentro de ella se encuentran las subvariables objetivos y valores. Finalmente, la tercera variable se refiere a la moral, donde se encuentran las subvariables lealtad a la organización, vínculo de compromiso, y percepción de deuda por la oportunidad. En este sentido, los autores presentan un modelo de cuestionario compuesto por 25 ítems, el cual fue evaluado a través de un análisis factorial confirmatorio. Los resultados indican que el modelo es representativo respecto a la medición del compromiso organizacional, dadas sus variables y elementos que toma en cuenta para la medición (Fonseca, Cruz & Chacón, 2019).

### **2.3. Dimensiones del Compromiso Organizacional.**

El modelo que consideramos más completo y que aporta al estudio para cumplir con los objetivos planteados es el modelo de Fonseca, Cruz y Chacón (2019). Las dimensiones del compromiso organizacional son explicadas a continuación tomando como sustento la teoría empleada en el estudio de los autores mencionados. Con el fin de que se tenga una visión íntegra de los elementos que componen el compromiso organizacional, se incluye definiciones de diversos autores que trabajaron el tema. De este modo, a continuación, se presentan las tres dimensiones del compromiso, que fueron consideradas como variables para la medición.

#### **2.3.1. *Afectivo***

El concepto de compromiso afectivo se compone de tres elementos que le brindan un mayor sentido y son consideradas sus características principales. La primera hace referencia a que, cuando el colaborador experimenta el compromiso afectivo, se presentan cambios de percepción donde este individuo llega a aceptar los objetivos y valores de la organización. La segunda característica se refiere al comportamiento particular de cada colaborador, su manera de actuar en relación a su trabajo y la organización; así, el individuo adopta una disposición a ofrecer parte de su tiempo y esfuerzo con el fin de beneficiar a la organización. Por último, la tercera característica representa los deseos del colaborador para con la organización, donde destaca la aspiración o deseo de permanencia en la organización (Meyer & Allen, 1991).

En este sentido, los colaboradores llegan a comprometerse a un mayor nivel con las empresas cuyos valores son similares o compatibles con los de los mismos colaboradores. Es decir, al compartir valores con la empresa, el colaborador realiza un mayor esfuerzo para lograr los objetivos debido a que existe un sentimiento de identificación y simpatía con los valores de la organización, la sensación de perseguir las metas organizacionales a través de los valores compartidos (Allen & Meyer, 1996). En consecuencia, resulta importante, para este tipo de compromiso, que exista una compatibilidad de valores individuales con los de la organización, ya que de esta conexión depende la relación entre ellos y el comportamiento que adopta el personal (O'Reilly, 1991).

Desde otra perspectiva, el compromiso afectivo puede ser entendido como la afectividad que se desarrolla mediante la cohesión y el apego de un individuo a un grupo, generando así un sentimiento de emoción a la colectividad o a formar parte de un grupo (Kanter, 1968). Asimismo, respecto a la alineación de valores, Buchanan (1974) contempla que los colaboradores presentan comportamientos individualistas, priorizando los beneficios propios en primer lugar, pero sin dejar de lado su afecto por la organización, por lo que prima a la vez el esfuerzo y deseo de lograr un bien a nivel de la organización.

De la misma manera, al experimentar este tipo de compromiso, los colaboradores adoptan ciertas actitudes en relación a la organización, por ejemplo, la flexibilidad a los cambios es mayor, no tienen muchos problemas con los cambios en la organización, siempre y cuando se mantengan los valores de la misma; así, la disposición de los colaboradores para las actividades de la organización incrementa y puede llegar a desempeñar labores más exigentes de las que se establecen. En este sentido, en dichas circunstancias se define la relación que establece el individuo con la empresa, por lo que sus percepciones resultan determinantes para su comportamiento en su puesto de trabajo (Allen & Meyer, 1997). Entonces, la percepción que el colaborador tenga de los beneficios y soporte que le brinde la empresa determinan cómo se sienten en la misma; por lo que, si la valoración del colaborador es positiva, este llega a tener una imagen positiva de la organización y adopta sus objetivos como propios, generando un entusiasmo por continuar desempeñando sus labores en la empresa (Castro, 2010).

En este sentido, según el modelo presentado, se identifican los principales indicadores del compromiso afectivo. Dentro de ellos destacan el lazo emocional, apego emocional y pertenencia a la organización.

- **Lazo emocional**

Respecto a la relación entre la empresa y el colaborador, se desarrollan ciertas expectativas por parte del colaborador al momento de ingresar a laborar en cierta organización. Las expectativas comprenden la conexión de percepciones, donde la empresa muestra qué tanto valora que el colaborador esté en la organización. La expectativa es mutua, dado que la empresa también espera que el colaborador tenga ciertas características que aporten valor. Este vínculo supera a lo que se estipula en los contratos de ingreso. De esta manera, se desarrolla una conexión emocional, al momento que el colaborador percibe que su cargo es necesario, a la vez que se siente a gusto laborando en una empresa que satisfaga sus necesidades y expectativas. Como resultado, se genera un sentimiento de importancia y orgullo de pertenecer a la empresa, lo cual provoca que el colaborador quiera aportar valor a la empresa, buscando el beneficio de la empresa que lo acogió como parte importante de ella. Estas acciones son positivas para la empresa, ya que provoca en el colaborador que comparta su sentimiento tanto en el entorno familiar como en el social (Mowday, Steers & Porter, 1979).

- **Apego emocional**

Este aspecto se desarrolla en los trabajadores que perciben que la empresa cuida de ellos y son importantes para el desarrollo, más allá de sus funciones. En ese sentido, las empresas que desarrollen estrategias que transmitan un sentimiento de importancia y preocupación por sus colaboradores mantienen un ambiente laboral amigable. Así, este factor depende de cómo la empresa aplique acciones de relación con el colaborador, en un entorno donde se sienta comprendido y respetado, donde la compañía dirija sus esfuerzos para que el trabajador mantenga unas condiciones laborales adecuadas, a pesar de los conflictos externos que experimente la misma compañía. De este modo, el vínculo existente entre empresa y colaborador supera el nivel contractual, haciendo que el colaborador le tenga aprecio a la compañía (Goleman, 1999).

- **Pertenencia a la organización**

Un colaborador desarrolla un sentimiento de pertenencia a la organización cuando percibe compatibilidad de objetivos con la misma. Es decir, cada colaborador tiene ciertos objetivos individuales, los cuales pueden llegar a ser compatibles con los objetivos de la empresa, se direccionan en un mismo sentido. Ello produce una sensación de afiliación, de pertenencia a un grupo o equipo que trabajan para lograr las mismas metas. De este modo, se genera un contexto donde el colaborador adquiere responsabilidad por cumplir las metas que la

empresa tiene, produciendo a la vez un bienestar propio, dado que persiguen los mismos objetivos. En consecuencia, el vínculo laboral se fortalece, logrando que el colaborador se considere un integrante relevante para el funcionamiento de la compañía (Chiavenato, 1994).

### ***2.3.2. Identificación de objetivos y valores***

Se determina la variable de identificación dado el sentimiento interno que desarrolla el colaborador respecto a la compañía, sus objetivos y valores. Realiza una evaluación de su perspectiva con el fin de determinar si la empresa donde quiere trabajar es compatible con sus ideales y lo que considera importante a nivel de valores. En este sentido, el compromiso con la empresa se considera como una fuerza motivadora representada por la identificación que presenta el colaborador con la misma. Así, la esencia de la compañía es relevante para que el colaborador llegue a sentirse identificado y demuestre ese afecto en todo nivel. Esto sucede a través de tres sucesos interrelacionados. El primero refiere a la aceptación de lo que la empresa implica a nivel de valores, objetivos y creencias. El segundo considera las intenciones de los colaboradores, el nivel de esfuerzo que estaría dispuesto a entregar al desempeño de sus funciones y para el bienestar de la compañía. El tercero implica la necesidad y anhelo por el reconocimiento, tanto a nivel de recompensas como a nivel social, dado que el colaborador percibe satisfacción al ser elogiado por el desarrollo de sus asignaciones y buen desempeño (Mowday, Steers & Porter, 1979).

De este modo, el colaborador adquiere una responsabilidad que internaliza y busca retribuir en forma de beneficios como consecuencia de su rol dentro de la empresa. Dado la percepción que tiene el colaborador que, cualquier situación que pueda afectar su desempeño en su trabajo, referente a lo que pueda controlar, le puede generar una sensación de culpa, incluso más si se presenta la ocasión de abandonar la empresa (Colquitt, LePine & Wesson, 2007). En ese sentido, su comportamiento y las emociones que llega a sentir es resultado de los principios morales personales y códigos éticos propios, los cuales le brindan dirección a su modo de pensar sobre lo que es bueno o malo. De este modo, se desarrolla el sentimiento de deber con la organización, por lo que debe cumplir con realizar su trabajo de manera adecuada, a manera de compensación por el pago que recibe y su vínculo de identificación con la compañía (Meyer & Allen, 1991).

En este sentido, Fonseca, Cruz y Chacón (2019) identifican dos indicadores utilizados para la medición de la identificación de los colaboradores con la empresa: objetivos y valores.

- **Objetivos**

La compañía debe asegurarse de tener objetivos claros y bien definidos, a la vez que deben estimular a los colaboradores a desempeñarse al máximo de su potencial. Sin embargo, ello no puede ser alcanzado si el colaborador no percibe cierta compatibilidad con la empresa. El trabajo en conjunto se realiza a través de la congruencia de objetivos, ya que se opera en conjunto, como uno solo, con el fin de cumplir las expectativas de la organización. De este modo, el aspecto de los objetivos cobra relevancia al momento de determinar el nivel del compromiso de los colaboradores, ya que de su concordancia resulta el nivel de esfuerzo que aplica el colaborador a su rol. Así, en el momento que se unifiquen los objetivos empresariales y personales, se genera el precedente al compromiso, el cual le otorga la motivación al colaborador, la necesaria para que se desempeñe en su máxima capacidad, ya que acepta los objetivos de la compañía y los adopta como propios (Goleman, 1999).

- **Valores**

Los valores forman parte de los indicadores de la identidad debido a su relevancia dentro de la percepción de los colaboradores. Se entienden a los valores como la esencia, creencias y lo que la empresa considera importante. Se puede comprender a través de tres dimensiones. La primera comprende a un aprendizaje a nivel estratégico, un desarrollo de normas que se realiza de manera constante, requiere de su aclaración como comportamiento ético de cómo se define respecto a sus colaboradores. La segunda dimensión se refiere al aspecto económico, donde se definen ciertas especificaciones que establecen lo que se valora dentro de la compañía, lo cual se relaciona con la compensación y mérito como reconocimiento a los colaboradores, produciendo en ellos un sentimiento de realización. La tercera dimensión comprende el aspecto psicológico, donde entra en rol la parte moral de la reacción de las personas. Es decir, el aspecto moral con el que enfrentan las consecuencias de la relación de actitudes y valores de cada persona con su posición dentro de la compañía (García & Dolan, 1997).

### **2.3.3. Moral**

Diversos autores consideran que la moral es un aspecto interno relevante para la retención de las personas en una organización. De este modo, concuerdan en que la permanencia de los colaboradores en una compañía es resultado de la lealtad y el reflejo moral que mantienen. Este aspecto del compromiso es abordado desde una perspectiva normativa dado que comprende el vínculo que mantiene el colaborador con la empresa a través de las normas que

determinan el modo de actuar y comportamiento de los colaboradores, lo cual repercute en su actitud tanto dentro de la compañía como fuera (Fonseca, Cruz & Chacón, 2018).

En este sentido, evaluando el comportamiento que produce el compromiso normativo en los colaboradores, McNeil (1985) indica la presencia de un “contrato psicológico”, el cual es producto de la relación desarrollada entre el personal y la empresa, a la vez que se deriva de dos posibles causas, como lo son la naturaleza transaccional o relacional. El primero daría paso al desarrollo de un Compromiso de tipo Normativo, a diferencia del segundo que prioriza un comportamiento oportunista donde resalta la importancia que le dan a mantener relaciones a corto plazo, bajo intereses económicos (McNeil, 1985).

Por otro lado, los colaboradores perciben el sentido del deber y la consciencia de hacer lo correcto dentro de la empresa al recibir incentivos o beneficios como parte de su formación y desarrollo dentro de la compañía. De cierta manera, condiciona a que retribuyan en forma de trabajo a la empresa; sin embargo, al realizarse de manera adecuada, se llega a transmitir un sentido de preocupación por la capacitación y desarrollo profesional de los colaboradores, por lo que el deber de corresponder a las prestaciones que reciben tiende a ser de aspecto positivo (Arias, Varela, Loli & Quintana, 2014).

Otro enfoque aporta sentido a la moral es el de la aceptación de las normas. Ello concuerda con el compromiso de naturaleza normativa, donde se concibe el deber y el sentimiento de obligación moral como resultado de adoptar de manera libre y voluntaria las normas establecidas en la organización, lo que es entendido por el sentido de lealtad y deber con lo correcto. Así, entra en rol lealtad moral, el cual se define como el estado afectivo de una creencia que defiende los principales estatutos de la organización, como su esencia, principios y valores (Rivera, 2010).

De este modo, se identifican los principales indicadores para la dimensión Moral, dentro de los cuales se encuentran la lealtad hacia la organización, el vínculo de compromiso, y la percepción de deuda por la oportunidad.

- **Lealtad hacia la organización**

Este indicador se refiere al comportamiento de los colaboradores, abarcando actividades y la intención que tiene con la compañía. Dicho comportamiento refleja la lealtad que tiene a la empresa, mostrándola a través de su disposición a trabajar en beneficio de la organización. Asimismo, la imagen que tiene de la empresa es positiva, agradable, un buen lugar para trabajar, lo cual refuerza su apego a la empresa, a la vez que transmite ese pensamiento a otras personas,

la recomienda a sus familiares o amigos. Un claro ejemplo de la lealtad a la organización es cuando el colaborador mantiene una firme disposición a realizar sacrificios y realizar el máximo de sus esfuerzos con el fin de lograr que la empresa logre sus objetivos (Claire & Bohrt, 2004).

- **Vínculo de compromiso**

A manera que la estadía de un colaborador en una organización avanza, se va formando un vínculo, el cual es resultado de la interacción constante de ambas partes. Así, los efectos de este vínculo dependen de la naturaleza de la relación de la compañía con el colaborador, pues al ser resultado de un intercambio de beneficios para ambas partes, el vínculo evoluciona obteniendo un significado mayor para el colaborador. De este modo, adopta el concepto de un vínculo de compromiso, ya que adquirió un valor para ambas partes. Asimismo, este es reforzado por la contraprestación en forma de esfuerzo a la organización por los beneficios extras que le brindan (Torres, 2009).

- **Percepción de deuda por la oportunidad**

Una vez que el colaborador reciba los beneficios básicos que ofrece el trabajar en una organización, cualquier beneficio extra que se le otorgue genera un sentimiento de deber, que debe ser retribuido a la organización con su esfuerzo en el desempeño de sus actividades. De este modo, existe un intercambio recíproco mutuo, donde resalta la sensación de tener una deuda con la empresa por la oportunidad que se le brinda para desarrollarse dentro de la compañía, sus beneficios, y los esfuerzos de la misma para que el ambiente laboral sea el adecuado para su desempeño (Betanzos & Paz, 2011).

En síntesis, el Compromiso Organizacional puede ser definido desde diferentes perspectivas que, en general, refieren a la esencia particular de los colaboradores comprometidos, los cuales están dispuestos a dar todo de ellos por la empresa, al percibir su relevancia dentro de la organización y experimentar el trabajo como algo satisfactorio. Así, consideramos el modelo de Fonseca, Cruz y Chacón (2019) como el más adecuado para la medición de este concepto, dado sus dimensiones y variables planteadas y validadas a través de su estudio empírico.

### **3. Investigaciones Empíricas**

Después de haber explicado con mayor detalle las principales conceptualizaciones y modelos teóricos para el desarrollo del presente estudio, se continúa con la revisión de investigaciones empíricas con el objetivo de identificar hallazgos relevantes y entender las

metodologías aplicadas. De esta manera, se identificaron tres investigaciones que se explican a continuación.

En primer lugar, se encuentra la investigación desarrollada por Gavilán, Avello y Fernández (2013), la cual tiene como sujeto de estudio diferentes empresas pertenecientes al sector privado (banca, seguros, automoción, educación, asesoría) en Madrid. El objetivo principal del estudio se basó en el análisis de la experiencia del empleado con la marca empleadora y su impacto en el compromiso organizacional. Específicamente se buscó analizar los tres tipos de experiencia percibidos en los colaboradores: la experiencia sensorial, la experiencia emocional y la experiencia intelectual. Los autores desarrollaron un cuestionario compuesto de 24 ítems tipo Likert de 7 posiciones (1 = completamente en desacuerdo, 7 = completamente de acuerdo). En ese sentido, se describen los principales aportes y hallazgos para la investigación. En primer lugar, uno de los aportes más importantes es que la investigación presentada tiene como sujeto de estudio a empresas bancarias, de modo que se presentan los elementos y/o atributos más valorados por sus colaboradores. Segundo, brinda información y fiabilidad sobre escalas de distintos autores para la medición de sus variables propuestas. Tercero, presenta evidencia científica que avala la relación positiva existente de las tres dimensiones de experiencia de marca mencionadas anteriormente con el compromiso organizacional. Concluyendo así que es importante el desarrollo de una experiencia de marca empleadora positiva del colaborador para que este último desarrolle y fortalezca su compromiso con la empresa.

La segunda investigación, desarrollada por Vaijyanthi, Shreenivasan y Roy (2011), tiene como sujeto a los colaboradores de la industria manufacturera y de servicios en la India. El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación que existe entre la percepción la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional de los colaboradores, mediante la evaluación y/o determinación de las posibles relaciones existentes entre las dimensiones de ambas variables.

En este caso, existen tres principales hallazgos, cuya información resulta relevante y contribuye a la elaboración del presente estudio. Primero, los hallazgos estadísticos muestran, a pesar de puntajes muy altos para la marca del empleador y el compromiso con la organización, una relación positiva pero estadísticamente insignificante entre ambas variables. Las inter correlaciones entre la marca empleadora y el compromiso afectivo y normativo fueron relativamente más fuertes que con el compromiso de continuidad. Segundo, el clima laboral cambiante de las organizaciones de las industrias estudiadas tiene una gran influencia en la relación de la marca empleadora y el compromiso organizacional. Tercero, se identificó que los

componentes intrínsecos de la marca empleadora, como las dimensiones del equilibrio entre la vida laboral y personal, y la cultura organizacional tenían una mayor influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores en comparación con los componentes extrínsecos como la compensación y el ambiente laboral.

La tercera investigación, desarrollada por Ccorisapra (2019) tiene como sujeto de estudio a los docentes universitarios de la región Arequipa, Perú. El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación entre la marca empleadora y el compromiso organizacional en docentes universitarios de la región Arequipa. Además, la metodología aplicada a dicha investigación comprende el enfoque cuantitativo, con un diseño de tipo no experimental, que implica un corte transversal y retrospectivo. Asimismo, el alcance definido es de carácter descriptivo y correlacional. En la muestra poblacional se identificó a 342 docentes universitarios, utilizando, como recolección de datos, la técnica de encuesta y cuestionario. De este modo, se encuentran hallazgos relevantes para la presente investigación. Primero, un aporte primordial es que permite comprender la aplicación y utilidad de esta herramienta, el cuestionario, para determinar la relación entre marca empleadora y compromiso organizacional. Segundo, brinda información y fiabilidad sobre escalas de distintos autores para la medición de sus variables propuestas, puesto que valida el modelo seleccionado para la presente investigación. Tercero, presenta evidencia científica que avala la existencia de una correlación positiva entre la marca empleadora y el compromiso organizacional. Finalmente, demuestra la existencia de una correlación relevante que resulta positiva de la marca empleadora en las dimensiones del compromiso organizacional.

En conclusión, los estudios mencionados contribuyen principalmente con información para el desarrollo del marco analítico de la investigación, ya que identifican los elementos que permiten medir la experiencia de la marca empleadora y el compromiso para el sector que analizaremos en el presente estudio. Asimismo, al ser estudios empíricos muestran un precedente de la relación de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional, lo cual da indicio de los factores relevantes para la medición de los conceptos en el sector de servicios, donde se encuentran los bancos.

#### **4. Relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional**

Una vez explicado el concepto de Marca Empleadora como un conjunto de estrategias aplicadas al ámbito laboral interno de las organizaciones, los colaboradores son los principales sujetos que experimentan los cambios realizados y aplicados por la empresa, de modo que la reacción de estos colaboradores debe ser considerada relevante (Kimpakorn & Dimmitt, 2007).

Asimismo, el personal de la empresa tiene ciertas percepciones sobre lo que ocurre dentro de su trabajo, valoraciones sobre los beneficios que tienen o esperan recibir una vez que entraron a trabajar. De este modo, a medida que transcurre su estadía en la organización, cada colaborador va definiendo su comportamiento respecto a la empresa y su ámbito laboral. Así, entra en cuestión la lealtad que tienen los nuevos colaboradores, por lo que cobra relevancia el nivel de compromiso que adoptan.

De esta manera, el desarrollo de un compromiso con la empresa y, más que todo, con la marca empleadora, se define a partir de las acciones que emplea la organización para brindar beneficios y atribuciones a los colaboradores con el fin de que perciban consideración y pertenencia a un grupo. Así, Burmman y Zeplin (2005) indican que la relación entre el apego desarrollado por el personal hacia la empresa es de carácter psicológico. Por ello, la consideración del impacto de las estrategias internas es altamente relevante para el desempeño de cada uno de los colaboradores, ya que una vez que se establezca una relación estable, a partir del compromiso, el rendimiento y disposición por entregar esfuerzos a la empresa incrementa, así como el deseo de permanencia y desarrollo de identidad con la organización (Fernández, 2013).

A partir de lo anterior, dado el desarrollo de la marca empleadora a modo de estrategia interna enfocada en los colaboradores, la experiencia del personal con la misma, la cual resulta de manera positiva y bien aceptada por los colaboradores, provoca que se interiorice y lleguen a desarrollar un compromiso, apego, identificación y acercamiento con la organización (Gavilán, Avello & Fernández, 2013). Así lo demuestran diversos estudios sobre el disfrute de los colaboradores en el ámbito laboral, sobre su experiencia con la organización, sus valores, y la manera en la que tratan a su personal. Con ello, se presenta la oportunidad de que los colaboradores desarrollen un comportamiento positivo, comentando bien sobre la empresa, su trabajo, las cosas que lo motivan de la empresa y su calidad de vida laboral (Bakker, 2008).

En este sentido, para estudiar la relación entre la marca empleadora y el compromiso organizacional, se emplea el modelo desarrollado por Gavilán, Avelló y Fernández Lores (2013), dado que el modelo contiene variables significativas que fueron aplicadas en estudios anteriores, donde obtuvieron resultados positivos para la correlación entre la marca empleadora y el compromiso organizacional. Asimismo, cabe resaltar que el enfoque de Marca Empleadora que utilizan es el denominado enfoque de la experiencia de la Marca Empleadora, ya que a través de ese enfoque determinan variables para la medición y posterior análisis de relación con el Compromiso Organizacional.

Respecto al Compromiso Organizacional, el enfoque que se elige para la aplicación del modelo es el desarrollado por Fonseca, Cruz y Chacón (2019). Este modelo fue desarrollado con el fin de validar la escala de medición propuesta por los mismos. Con 2 pruebas aplicadas lograron confirmar el potencial de su modelo para medir el compromiso en colaboradores del sector de servicios. De este modo, el modelo contiene las dimensiones del compromiso e indicadores que son medidos a través de una encuesta y posterior análisis. Cabe resaltar que la variable dependiente del análisis es el Compromiso Organizacional, pues depende de las estrategias que se apliquen para la Marca Empleadora y su reacción en los trabajadores de una empresa, analizados a través de sus dimensiones y variables. En ese sentido, la variable independiente es la Marca Empleadora, puesto que sus dimensiones y variables correspondientes cambian respecto a las estrategias que emplea la organización y su puesta en práctica. Así, la variación o cambios en las actividades en las dimensiones de la Marca Empleadora tendrán un efecto en la formación del Compromiso Organizacional de los colaboradores. Cabe resaltar, que dicho efecto puede ser de carácter negativo o positivo de acuerdo las expectativas presentes en sus colaboradores. Por ello, el empleador debe estar al tanto de las nuevas tendencias sobre prácticas de Marca Empleadora y las expectativas de sus colaboradores.

A continuación, se muestran las tablas de las dimensiones y variables de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional. En la tabla 1 se encuentran las dimensiones y variables de la Marca Empleadora. Por otro lado, la tabla 2 contiene las dimensiones y variables del Compromiso Organizacional.

**Tabla 1: Dimensiones y variables de Marca Empleadora**

Variable Independiente	Dimensión	Variabes
<b>Marca Empleadora</b>	Experiencia sensorial	Espacio de trabajo
	Experiencia intelectual	Valores
	Experiencia emocional	Disfrute del trabajo

Fuente: Gavilán, Avello y Fernández Lores (2013).

**Tabla 2: Dimensiones y variables del Compromiso Organizacional**

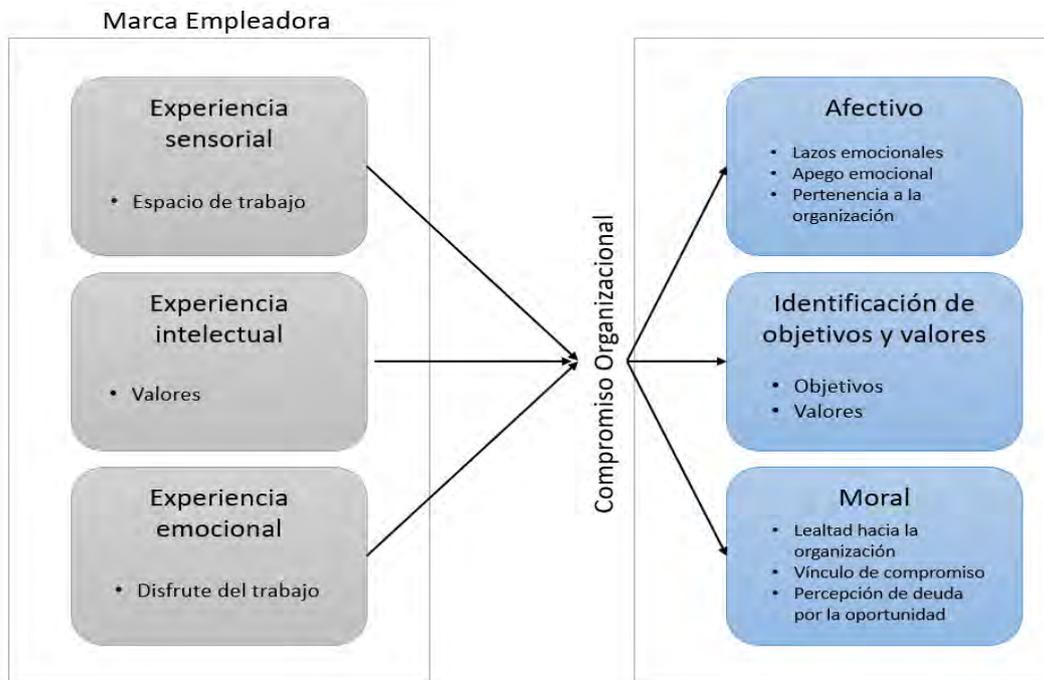
Variable Dependiente	Dimensión	Variables
<b>Compromiso organizacional</b>	Afectivo	Lazos emocionales
		Apego emocional
		Pertenencia a la organización
	Identificación de objetivos y valores	Objetivos
		Valores
	Moral	Lealtad hacia la organización
		Vínculo de compromiso
Percepción de deuda por la oportunidad		

Fuente: Fonseca, Cruz y Chacón (2019).

En ese sentido, la relación de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional encuentra su relación dentro de las dimensiones y variables que los componen, definiendo de esta manera su dependencia y resultado uno del otro. Es decir, la empresa debe tomar en cuenta para la elaboración de estrategias de Marca Empleadora las variables que incorpora. La estrategia aplicada es percibida a través de las tres dimensiones de la experiencia por parte de los colaboradores, los cuales perciben, asimilar y valoran, definiendo una posición respecto a la organización. Posteriormente, mediante las dimensiones del afecto, identificación y moral se determina la eficacia de las estrategias y si es que se logró un efecto en el compromiso de los colaboradores. De esta manera, la variable dependiente que se desarrolla es el Compromiso Organizacional, ya que depende de las estrategias de Marca Empleadora aplicadas en la organización, la cual vendría a ser la variable independiente dentro del estudio. Si esta incluye actividades relevantes donde los colaboradores encuentran factores que influyen en su comportamiento y percepción sobre la empresa es posible llegar a desarrollar ciertos niveles de

compromiso, según lo que indica Meyer y Allen (1991) en sus diversos estudios. Cabe resaltar que cada variable de Compromiso y Marca Empleadora son explicados a mayor detalle en el marco teórico. A continuación, se presenta en la Figura 3 la relación de las dimensiones de cada variable, presentado desde diferentes perspectivas para llegar a mostrar el tipo de compromiso que se puede llegar a desarrollar con la Marca Empleadora.

**Figura 3: Relación de las dimensiones de la experiencia de la Marca Empleadora con el Compromiso Organizacional**



Adaptado de Ccorisapra (2019)

En síntesis, la búsqueda de la permanencia de los colaboradores en las empresas bancarias a través de la generación del compromiso entre colaborador-empresa resulta relevante dado que provoca características o comportamientos que buscan favorecer a la empresa, lo cual puede derivar en la obtención de una ventaja competitiva. De esta manera, la implementación de estrategias como la Marca Empleadora, entre otras que se relacionan con la generación de compromiso, sobresalen y captan la atención, de manera que resulta interesante evaluar su naturaleza y la relación de dichas variables.

Es así que, el marco teórico construido para el presente estudio permite entender las principales conceptualizaciones, enfoques y modelos teóricos de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional, y la importancia de su aplicación en las organizaciones con la finalidad de satisfacer las nuevas necesidades demandadas por el cliente interno. En el siguiente

capítulo, se muestra un acercamiento a lo que sucede en las principales empresas del sector bancario y cómo estas manejan sus estrategias de Marca Empleadora para generar compromiso en sus colaboradores.



## **CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL**

Este capítulo tiene como objetivo describir el marco contextual en el cual se desarrolla la presente investigación. El primer acápite presenta datos generales, como dinámicas y tendencias del sector bancario peruano. El segundo, presenta la situación de las prácticas de estrategias de Marca Empleadora en este ámbito. Y, por último, se presenta el entorno de las empresas peruanas y el perfil organizacional de las cuatro empresas bancarias más importantes en el Perú. Es necesario indicar que es limitada la información sobre prácticas de estrategias de Marca Empleadora en el sector bancario peruano, por ende, fue necesario realizar entrevistas a distintos especialistas del sector para la recaudación de información (Ver Anexo B y C).

### **1. Sector Bancario**

#### **1.1. Datos generales del sistema financiero peruano**

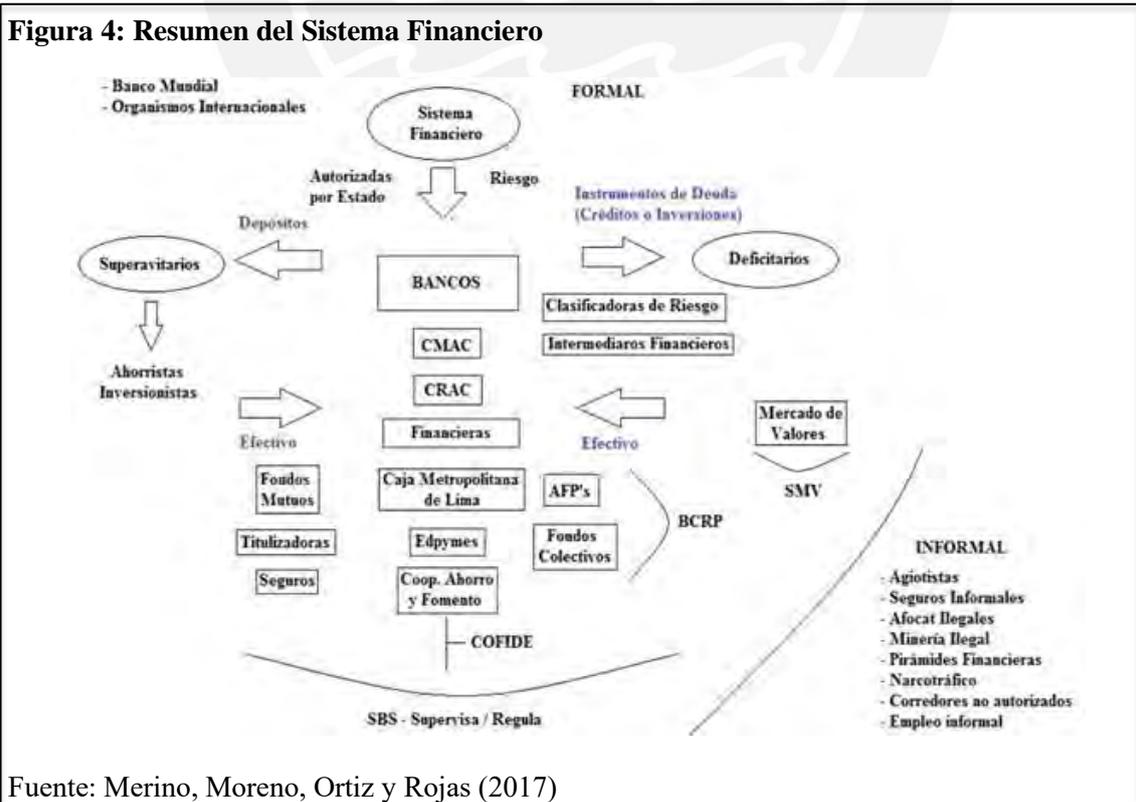
A continuación, se muestran las dinámicas que caracterizan al sector bancario, donde se desarrollan los conceptos explicados en el capítulo anterior. Para ello, es necesario mencionar la situación general del sistema bancario peruano.

En el Perú, el sector financiero está compuesto por dos agentes: los que presentan superávit y los que presentan déficit de ingresos. En base a estos dos agentes, existen entidades financieras que buscan satisfacer las necesidades de ambos agentes. Los agentes que presentan un superávit de ingresos o un excedente son los que invierten sus ahorros con el fin de obtener mayor ganancia. Ante ello, se generan dos tipos de mercados, donde estos agentes pueden invertir sus excedentes: mercado financiero y mercado de capitales. En el primero, los agentes obtienen una retribución a su inversión de manera indirecta, mediante entidades financieras, por ejemplo, los bancos. En el caso del mercado de capitales, se realizan inversiones de manera directa a través de entidades como la Bolsa de Valores. De esta manera, los dos tipos de agentes que se mencionó en primer lugar satisfacen sus necesidades tanto de inversión como de préstamo o créditos, tanto personales como empresariales (Valdez & López, 2011).

Los bancos tienen como función principal captar la mayor cantidad posible de dinero de los agentes que presentan un superávit de ingresos, aquellos que tienen un excedente de dinero, para, posteriormente, otorgar financiamiento a personas o empresas con ciertas tasas de interés, con las que obtienen sus ganancias. De la misma manera, los mismos bancos participan en el mercado de financiamiento directo; es decir, el mercado de capitales. Al captar gran cantidad de depósitos de ahorros de las personas, obtienen un gran capital que puede generar más

rentabilidad en caso de que lo inviertan de manera sabia; así, obtienen la capacidad de participar en la Bolsa de Valores (Apostolik, Donohue & Went, 2011). En consecuencia, al presentar un alto porcentaje de la concentración de ahorros de los agentes económicos del país, el sector bancario asegura su relevancia para el país, tanto como agente generador de empleo como agente que promueve el crecimiento económico.

Dentro del Sistema Financiero del Perú se encuentran distintas instituciones, que abarcan diferentes características, ya que, de acuerdo al capital aportado, de tipo social y efectivo, se determina que puede conformar parte de un tipo específico de entidad financiera, las cuales son autorizadas previamente por la autoridad competente. En el caso de las empresas bancarias se establece como requisito el aporte de capital más elevado, así como el monto que se les exige a los Bancos de Inversión (SBS, 2016). Actualmente, en el Perú, el sistema financiero abarca 16 entidades bancarias: Banco de Crédito del Perú (BCP), Interbank, Scotiabank Perú, BBVA, BanBif, Citibank, Banco GNB, Banco Falabella, CRAC CAT Perú (antes banco Cencosud), Mibanco, Banco Pichincha, Banco Santander Perú, Banco Ripley, ICBC PERÚ BANK, Banco Azteca, y Banco de Comercio. A la vez, operan 11 entidades Financieras, entre otras entidades como las Cajas Municipales (CM), las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) (Castillo y Huamán, 2017). A continuación, se presenta la Figura 4 a modo de resumen que indica los agentes dentro del sistema financiero peruano.



En ese sentido, resalta la relevancia del sector bancario en la economía peruana, dado que representa el 91.57% del total de activos que existen en el Sistema Financiero. Esto se desarrolla a través de la Banca Múltiple, la cual abarca a gran parte de la población, dado la función de cubrir diferentes tipos de servicios, por lo que su masificación la coloca como uno de los sistemas que más aporta a la economía del país (SBS, 2016). En ese sentido, el modelo de negocio del sector bancario se compone de créditos que se dividen por sectores económicos. Se compone de tres tipos de créditos. El primero abarca créditos o préstamos de carácter corporativo ofrecido a las empresas de todo tamaño. Ya sean grandes, medianas, pequeñas, o micro. El segundo tipo de créditos comprende a los préstamos de carácter hipotecario, ofrecidos a las personas naturales. Finalmente, el tercer tipo comprende a los créditos para el consumo, lo que se conoce comúnmente como tarjetas de crédito (ASBANC, 2016).

## **1.2. Dinámica y tendencias del sector bancario peruano**

Si bien el sector bancario ha mantenido el contacto con sus clientes a través de sus agencias los últimos años, el avance tecnológico y las nuevas tendencias globales lograron que este modelo de brindar el servicio haya cambiado. En ese sentido, los bancos han desarrollado sus propias aplicaciones para dispositivos móviles, como celulares y tablets, por lo que el contacto con el banco se ha convertido en indirecto. Así, los bancos han incrementado el nivel en que ofertan sus productos a través de los medios digitales más frecuentados actualmente. De esta manera, se busca incrementar la eficiencia y la facilidad de manejo de los servicios bancarios para los usuarios, realizar transferencias, pagos de servicios, abrir cuentas, solicitar préstamos, entre otros (ASBANC, 2019).

Por otro lado, las tendencias en el sector bancario peruano referidas a los procesos internos también fueron cambiando con los años. Respecto al área de recursos humanos, Hirakawa (comunicación personal, 07 de diciembre, 2020), jefe de Business Partner en Interbank, afirma que muchos bancos no consideraban a la Marca Empleadora como un concepto relevante dentro de la organización. El reclutamiento y la retención de los colaboradores dependía del nivel de atractividad del sector, en ese caso, el sector bancario era altamente atractivo desde años anteriores. En tal sentido, el nivel de apego que tenían por parte de sus colaboradores era alto. Posteriormente, se observó un cambio en el comportamiento de los mismos, pues el sector ya no les resultaba tan atractivo como antes y empezaron a evaluar otros factores que influyen en su estadía en la organización. De este modo, Espinoza (comunicación personal, 04 de diciembre, 2020), especialista de Onboarding en Niubiz, concuerda en la transformación del sector bancario, dado que por el fenómeno mencionado

anteriormente empezaron a darle más importancia a las estrategias que aplican para la retención de su personal: la Marca Empleadora. Así, los bancos fueron los que más empeño pusieron en la gestión de sus marcas, tanto a nivel externo como interno.

## **2. Situación de las prácticas de estrategias de Marca Empleadora en el sector bancario**

Sobre la base de las entrevistas realizadas a profesionales que laboran en las áreas de Recursos Humanos en las distintas empresas bancarias del país (ver Anexo C), se pudo obtener la siguiente información acerca de la situación actual de las estrategias de Marca Empleadora. En el Anexo B se puede observar la guía de entrevista seguida para recopilar la información.

### **2.1. Percepción de Marca Empleadora**

Beingolea (comunicación personal, 07 de diciembre, 2020), profesora del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión en la PUCP, menciona que la Marca Empleadora hace referencia a la imagen que una empresa quiere posicionar en la mente de su público objetivo, del talento que quiere atraer a la organización. Espinoza (comunicación personal, 04 de diciembre, 2020) afirma que la Marca Empleadora se considera el marketing dirigido hacia la cultura organizacional, cómo vendes la empresa y su cultura hacia los demás, con el fin de buscar atraer al mejor talento, así como retenerlo. Asimismo, tiene que ver con la reputación de la empresa que no solo transmita que tiene buenos productos, sino también buenas prácticas de trabajo y una cultura organizacional que apoya el desarrollo de las mejores soluciones. Entonces, abarca un mix de valor de empresa, valor de marca y valor de producto. Usualmente, se hace la inferencia de si una buena persona se encuentra en un buen ambiente laboral, con una buena cultura organizacional, con gente comprometida y con buenas condiciones de trabajo, las soluciones que brinda son mejores.

Asimismo, Amaya (comunicación personal, 05 de diciembre, 2020), Analista de Planeamiento en BCP, concuerda con la definición al indicar que la Marca Empleadora tiene que ver con la imagen que transmite la empresa de manera interna y externa. Es decir, abarca la cultura organizacional, el clima laboral, los valores y las buenas prácticas enfocadas al personal. En esa misma línea, Silva (comunicación personal, 03 de diciembre, 2020), Subgerente de Gestión y Desarrollo Humano, indica algunos elementos que abarca la Marca Empleadora, como la gestión del talento a través de prácticas que permitan que el trabajador se sienta cómodo en el trabajo, que brinden oportunidades de desarrollo profesional.

## 2.2. Gestión de las actividades de Marca Empleadora en el sector bancario

Silva (comunicación personal, 03 de diciembre, 2020) indica que el sector bancario ha venido trabajando para cambiar la manera en cómo gestionan a sus colaboradores, siendo ellos los más importantes para que la empresa funcione. Así, el tema de Marca Empleadora ha venido cobrando importancia en la última década debido a que permite que los colaboradores se mantengan motivados y comprometidos con la empresa. Debido a ello, las estrategias que desarrollan sobre la Marca Empleadora toman en cuenta aspectos laborales que afectan de manera directa al personal, buscando el beneficio y comodidad de estos para que se desempeñen al máximo. De la misma manera, Amaya (comunicación personal, 05 de diciembre, 2020) explica que los bancos han transformado su cultura interna, dado que las generaciones que empezaron a trabajar en los bancos tienen características y perspectivas diferentes, por lo que la organización debe cambiar y adaptarse con el transcurso de los años, lo cual va ligado de la misión de la misma institución. Además, se ha observado un cambio de imagen de lo que eran los bancos, ya que antes se tenía una imagen diferente a la de ahora de lo que transmite el banco: personas con terno y corbata que transmitían un alto status. Ahora se busca tener una cultura e imagen más amigable y dinámica, menos jerarquizada y más ágil.

En este sentido, Espinoza (comunicación personal, 04 de diciembre, 2020) resalta que el contexto actual, de la pandemia del COVID-19, fue determinante para evaluar el nivel de involucramiento de las empresas para el bienestar de sus colaboradores. Indica que las empresas que han tenido una Marca Empleadora más fuerte estuvieron presentes ante las dificultades y restricciones que el contexto planteaba. El tema del home-office, además de otorgar todos los materiales necesarios para que sus colaboradores tengan un buen ambiente de trabajo en sus hogares, el cambio de horarios, seguros para colaboradores, entre otros. Así, la preocupación por sus trabajadores que transmiten las empresas logra un vínculo con su personal, lo cual provoca que las personas quieran consumir sus productos, servicios, o quieran trabajar en esas empresas.

Por otro lado, Silva (comunicación personal, 03 de diciembre, 2020) afirma que el cambio a la digitalización de los bancos se ha forzado con el contexto de la pandemia. Algunos bancos fueron desarrollando estrategias de digitalización, con el objetivo de que los colaboradores realicen el trabajo a distancia. En este sentido, los procesos internos y estrategias también cambian debido a que el modo de trabajo es diferente, por lo que las prácticas que apliquen para que los colaboradores se mantengan cómodos trabajando en las empresas cambian.

### **2.3. Beneficios de la aplicación de las estrategias de Marca Empleadora percibidos por los colaboradores**

Maldonado (comunicación personal, 02 de diciembre, 2020), Especialista en Gestión de Canales en BBVA, afirma que la aplicación de estrategias de marca empleadora genera una alta motivación en los colaboradores. Asimismo, Amaya (comunicación personal, 05 de diciembre, 2020) indica que dichas estrategias generan una mayor fidelización entre empleado y empleador, ya que este se siente valorado e importante para la organización. Por otro lado, Espinoza (comunicación personal, 04 de diciembre, 2020) afirma que a raíz de la coyuntura COVID 19, muchos de los beneficios más valorados por los colaboradores se han orientado a factores como la estabilidad emocional y laboral, la garantía de contar con un seguro que vele por la salud del propio colaborador y su familia, y la desconexión digital. Otro factor muy valorado por los colaboradores es que el proceso remoto sea lo más cercano a lo presencial, así sea virtual que se caracterice por esa camaradería como si se encontraran en un trabajo presencial.

### **2.4. Beneficios de la aplicación de las estrategias de Marca Empleadora percibidos por la empresa**

Espinoza (comunicación personal, 04 de diciembre, 2020) indica que las estrategias de marca empleadora permiten el aumento del compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización. Asimismo, menciona que influye en la identificación de los colaboradores con la cultura, objetivos y valores de la empresa. Por su parte, Amaya (comunicación personal, 05 de diciembre, 2020) menciona que los colaboradores al sentir su organización como el mejor lugar para trabajar, se convierten en embajadores positivos de la organización.

Por otro lado, Silva (comunicación personal, 03 de diciembre, 2020) menciona que la implementación y desarrollo de una marca empleadora ayuda a las organizaciones a posicionarse en los ranking nacionales e internacionales, como el Great Place To Work y Merco. En efecto, afirma que el sector bancario en el Perú, se caracteriza por llevar la batuta en temas de agilidad e innovación, y su marca empleadora se encuentra enfocada a esos aspectos, convirtiéndose así en los lugares donde las personas buscan trabajar. En este sentido, Maldonado (comunicación personal, 02 de diciembre, 2020) menciona que una marca empleadora ayudará a las organizaciones a atraer y retener a los mejores talentos. En

consecuencia, a esto se obtiene un mejor resultado en el desempeño de la organización. Asimismo, se reducen los costos de contratación y los indicadores de rotación laboral.

### **3. Entorno y perfil de las principales empresas del sector bancario**

#### **3.1. Análisis PEST**

El siguiente análisis se realiza con el fin de describir el entorno de las empresas bancarias peruanas. En ese sentido, el análisis PEST aborda el entorno político, económico, social y tecnológico que afectan de alguna manera al sector bancario peruano.

##### ***3.1.1. Entorno político***

El Perú es una república que es dirigida por un presidente elegido democráticamente mediante elecciones. Asimismo, su estructura de gobierno consiste en la relación de tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Además, cuenta con organismos independientes que se encargan de regular los tres poderes del Estado. Así, uno de los organismos más importantes es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, con sus siglas SBS, el cual regula el sistema financiero nacional con el fin de asegurar el correcto funcionamiento y desarrollo de los derechos e intereses de los involucrados en el sistema (Portal del Estado Peruano, 2016).

De este modo, la SBS emplea un rol importante de regulador del sistema financiero, donde se encuentran los bancos, a los cuales supervisa. Así, se emplean prácticas de seguimiento y supervisión con el fin de determinar que las funciones del banco no excedan lo reglamentario y debe asegurarse de prevenir el fraude a través del lavado de activos o financiamiento del terrorismo, asegurando que el servicio que brinden los bancos sea íntegro y seguro para los clientes. Por ello, se programan visitas de supervisión a las empresas bancarias y su constante evaluación, tanto interna como externa (Serra y Zúñiga, 2016).

##### ***3.1.2. Entorno económico***

Dado que el sector financiero es parte importante de la economía peruana, el consumo de los servicios que brindan los bancos depende del nivel de ingresos que tengan sus clientes, por lo que el PBI es un factor externo relevante para el sector bancario. De este modo, se debe resaltar el incremento del PBI del país en los últimos años, el cual ha incrementado en un promedio de 5%. Sin embargo, se observa una falta de inversión importante en diferentes sectores, como el de infraestructura, el cual puede significar un beneficio para el desarrollo de diferentes sectores e incrementar el ingreso bruto del país (Mendieta, 2016).

Por otro lado, un factor que no fue previsto es el impacto económico debido al contexto mundial de la pandemia por el COVID-19. Respecto a ello, las estimaciones de diversos estudios indican que la economía peruana puede llegar a caer hasta un -15% respecto al año anterior, esto debido a que muchas industrias estuvieron detenidas durante la cuarentena aplicada por el gobierno para evitar los contagios (Gestión, 2020). Sin embargo, el Estado ha implementado un plan de reactivación económica que busca ayudar a las empresas que fueron más afectadas por la pandemia a través de financiamientos y bonos. Si bien, la reactivación económica permite que ciertos negocios empiecen a funcionar, existen otros que aún se mantienen restringidos, ya que su modelo de negocio resulta peligroso para la salud pública y el contagio del COVID (El Comercio, 2020).

### **3.1.3. Entorno social**

En el caso del entorno social, es importante resaltar que se observó un incremento por el uso de aplicativos de banca electrónica por parte de la población. El estilo de vida de las personas ha ido cambiando en los últimos años, a medida que la tecnología avanza. Así, la inclusión de artículos electrónicos y el uso constante de los teléfonos inteligentes fue incrementando, a tal punto de llegar a un crecimiento del 427% en Lima. De este modo, la manera de comunicarse e interactuar entre las personas ha evolucionado, lo cual incorpora a la comunicación diaria de clientes con las organizaciones, logrando que las empresas lleguen a formar parte de la vida cotidiana de las personas de manera más cercana (CPI, 2017).

### **3.1.4. Entorno tecnológico**

El desarrollo de las tecnologías de comunicación ha sido beneficioso para las empresas del sector bancario, debido a que estas vienen implementando un proceso de digitalización con el fin de que los usuarios no acudan a los bancos, sino que los bancos busquen a los usuarios. Así, la oferta de sus servicios a través de medios digitales satisface la demanda de los usuarios, logrando facilitar los procesos internos y enfrentando el problema de la distancia de las agencias. De este modo, los clientes obtienen facilidades al momento de recibir el servicio de los bancos: las transferencias se pueden realizar mediante un celular, solicitar créditos, abrir cuentas bancarias, entre otros servicios (ASBANC, 2020).

En ese sentido, Hirakawa (comunicación personal, 07 de diciembre, 2020) indica que el factor tecnológico fue altamente relevante para que las empresas bancarias continúen brindando sus servicios en el contexto de la pandemia mundial. Así, el número de transacciones online, sin contacto directo, incrementó en grandes cantidades. Si bien, las agencias implementaron el

protocolo de salubridad reglamentario, las personas mostraron una mayor preferencia por el uso de aplicativos de los bancos.

### **3.2. Principales bancos peruanos**

A nivel nacional, se consideran a cuatro bancos como los principales y más representativos del sector bancario, en función a su nivel de ingresos y participación de mercado: BBVA, BCP, Interbank y Scotiabank (García, 2019). A continuación, se presenta el perfil de cada uno, sus valores organizacionales y la situación de su Marca Empleadora. Para este último, se tomó como referencia el Ranking de Merco Talento (2020), mediante el cual se evalúa a la Marca Empleadora a través de la capacidad que tienen las empresas para atraer y retener al talento humano. En el Anexo D se puede observar datos relevantes sobre los principales bancos peruanos.

#### **3.2.1. BBVA**

- Descripción general:

El BBVA tiene como propósito “ofrecer las mejores soluciones, productos y servicios financieros, con sencillez y responsabilidad, a sus diferentes grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad”. Y como visión, “la búsqueda permanente de un mejor futuro para las personas” (BBVA, 2015).

Para alcanzar sus objetivos, el banco define siete principios corporativos relacionados con las personas, la ética y la innovación (BBVA, 2015):

1. Clientes: El cliente como centro de su negocio.
2. Equipo: El equipo como artífice de la generación de valor.
3. Ética e integridad: Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar su actividad.
4. Creación de valor: La creación de valor para los accionistas como resultado de su actividad.
5. Estilo de gestión: El estilo de gestión como generación de entusiasmo.
6. Innovación: La innovación como palanca de progreso.
7. Responsabilidad Social: La Responsabilidad Social Corporativa como compromiso con el desarrollo.

- Situación de las estrategias de Marca Empleadora:

Según el ranking de Merco Talento (2020), el BBVA fue elegido como el número uno como marca empleadora en el sector bancario peruano. Asimismo, fue reconocida como la

cuarta empresa en el ranking a nivel global. Es así que el banco se considera como una de las empresas que mejor atrae y retiene a los profesionales.

Siguiendo en esta línea, el BBVA (2020) reconoce que la aplicación de diversas estrategias como las metodologías ágiles, el trabajo en equipo, la diversidad y el 'coworking' durante su día a día, demuestra que son atributos muy valorados en los actuales y futuros colaboradores, quienes tienen mucha influencia en el éxito de la empresa. Asimismo, para este Banco, estar posicionados en marca empleadora a nivel global, es uno de los objetivos principales del área de Talento & Cultura, la cual forma parte de sus estrategias organizacionales.

Esta organización se caracteriza por poner en marcha un nuevo modelo organizativo ágil desde el año 2018 que impacte en todas las áreas de la empresa y sus colaboradores. En efecto, el área de Talento & Cultura incorporó nuevas estrategias que impulsan hacia el desarrollo de la transformación organizacional. Entre estas se tiene el nuevo modelo de gestión de personas, la nueva política de selección para promover el talento interno y la remodelación de su centro de labores, con nuevos espacios que satisfagan las necesidades de sus clientes internos (BBVA, 2018).

Asimismo, para los siguientes años, el área de Talento & Cultura asume el reto de sentar las bases que permitan la evolución constante y de manera sostenible la transformación cultural. Además, se caracteriza por tomar como foco principal a las personas que integran la organización, quienes son considerados como los principales embajadores e impulsores de cambio. Es así que se centraron en la búsqueda y satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes internos, con el objetivo de ofrecerles propuestas de valor que contribuyan a su desarrollo y crecimiento, tanto profesional como personal. Es por ello que el banco ofrece un nuevo modelo de desarrollo profesional, accesibilidad a una variedad de cursos formativos y programas de capacitación y bienestar.

### **3.2.2. BCP**

- Descripción general:

El propósito del BCP se traduce en “mantenerse siempre con sus clientes, alentando y transformando sus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación” (BCP, 2020). Asimismo, el BCP define sus aspiraciones en tres aspectos:

- Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.
- Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.
- Ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.

Por otro lado, los valores de la empresa se expresan de la siguiente manera.

1. Cliente-céntricos
2. Crecimiento personal
3. Trabajo colaborativo
4. Esfuerzo al máximo
5. Innovación y aprendizaje
6. Confianza
  - Situación de las estrategias de Marca Empleadora:

Según el ranking de Merco Talento (2020), el Banco de Crédito del Perú (BCP) se ubica en el puesto número dos del sector de bancos. Este ranking evalúa las prácticas de atracción y retención de talento humano a través de sus estrategias de Marca. En este sentido, Silva (comunicación personal, 03 de diciembre, 2020) plantea una estrategia de Marca Empleadora orientada a los colaboradores internos con el fin de que logren entablar un vínculo de lealtad a la institución. El contexto de pandemia del 2020 ha condicionado el desarrollo de sus estrategias, por lo que estas han sido reorientadas, ya que el modo de trabajo ha cambiado siendo limitado por las restricciones de salud y distanciamiento social. En consecuencia, el BCP ha buscado la manera de que sus colaboradores mantengan ese ambiente laboral agradable a pesar de estar distanciados por el home-office. Una de las principales actividades que desarrollaron este año fueron los *drinks about*, los cuales son conferencias virtuales sobre temas tecnológicos tanto para colaboradores como a las personas que estén interesadas en aprender más sobre la comunidad digital (Mambo, 2020).

El área encargada del manejo de las estrategias de Marca Empleadora reúne a otras áreas como Selección, Desarrollo y Compensaciones. Actualmente, el banco considera que sus colaboradores son parte esencial de la empresa, por lo que el desarrollo de las actividades se dirige a la digitalización del banco, desarrollar y potenciar los perfiles digitales a través de conferencias donde enseñan nuevas herramientas digitales, métodos de trabajo, metodologías ágiles, entre otros. Asimismo, por parte del área de Reclutamiento, se encargan de que las

buenas prácticas empresariales sean transmitidas como parte de la imagen corporativa de la institución con el fin de crear una percepción positiva de lo que significa trabajar en el BCP (Silva, comunicación personal, 03 de diciembre, 2020).

### 3.2.3. *Interbank*

- Descripción general:

El banco Interbank define su propósito como “la misión de acompañar a los peruanos a alcanzar sus sueños a través de los servicios que ofrecen. Asimismo, plantea su visión a futuro: ser el mejor banco a partir de las mejores personas” (Interbank, 2020).

Para ello, establece los valores que la definen como empresa:

1. Integridad: buscan que predomine lo correcto, la transparencia y honestidad
2. Colaboración: contribución sin límites
3. Coraje: toman coraje para marcar la diferencia
4. Innovación: buscan hacer las cosas de una manera diferente
5. Pasión por el servicio: brindan soluciones ágiles, tomando en cuenta a los demás
6. Sentido del humor: disfrutan lo que hacen y ríen

- Situación de las estrategias de Marca Empleadora:

Según el ranking de Merco Talento (2020), el banco Interbank ubica la posición número cuatro en el sector bancario respecto a la reputación corporativa y el manejo de su Marca Empleadora. En este sentido, es una de las principales empresas del sector bancario donde las personas quieren trabajar. Asimismo, la compañía ha sido galardonada con el premio “Marca Empleadora” que la reconoció como una de las mejores organizaciones para trabajar. El estudio realizado por Laborum y Apoyo abarca la valoración que tienen los colaboradores de las diversas empresas respecto de su ambiente laboral, condiciones de trabajo y prácticas de atracción y retención (Interbank, 2020).

De esta manera, en los últimos años, Interbank ha renovado su imagen corporativa, adoptando una postura humanista, centrada en la importancia de las personas. Así lo hace de manera interna, desarrollando estrategias que busquen beneficiar a sus clientes internos: sus colaboradores. En un afán por potenciar el aprendizaje y motivación de sus colaboradores, el banco ha transformado sus procesos internos con el fin de ser digitalizados para que tanto colaboradores como clientes tengan una mejor conexión con la empresa desde cualquier lugar y en cualquier momento (Interbank, 2016). Espinoza (comunicación personal, 04 de diciembre, 2020) concuerda con que el cambio y transformación de la imagen de los bancos ha sido un reto

que Interbank ha sabido manejar. Indica que el trasfondo de la estructura y manejo del talento humano en Interbank considera soluciones ágiles y una búsqueda por desechar la imagen antigua y burocrática que se tenía de los bancos. Busca cambiar el modo de comunicación, menos jerarquizado, más amigable, menos burocrático y más eficiente.

#### **3.2.4. Scotiabank**

- Descripción general:

Scotiabank resume su propósito mediante el siguiente lema “Por Nuestro Futuro”, lo cual los motiva a construir empresas más humanas y conscientes. Ello los inspira a dar lo mejor de ellos mismos y enfocarse en reconocer el impacto que quieren tener en sus clientes y en el mundo. En referencia a sus valores, consideran que son la base de sus acciones del día a día y han contribuido en su posicionamiento como uno de los bancos más grandes y sólidos en todo el mundo. Es así que sus valores son el respeto, la integridad, la pasión y la responsabilidad (Scotiabank, 2020).

- Situación de las estrategias de Marca Empleadora:

Según el ranking de Merco Talento (2020), el banco Scotiabank ocupó el cuarto lugar como marca empleadora en el sector bancario peruano. Asimismo, fue reconocida como la octava empresa en el ranking a nivel global. Es así que el banco se considera entre las empresas con mejor capacidad para atraer y retener a los profesionales.

Siguiendo en esta línea, Scotiabank, guiado por su propósito “Por nuestro futuro”, cuenta con una cultura organizacional basada en valores, mediante la cual busca establecerse como una banca con sentido humanitario, con la capacidad de entregar beneficios a todos los ciudadanos. Antonio Barranco, vicepresidente de Recursos Humanos de Scotiabank, señala que “Por nuestro futuro” hace referencia a la creación de las condiciones óptimas y necesarias para que todos sus “*stakeholders*” puedan contar con la oportunidad de tener un mejor futuro, mediante su propuesta constante de programas e iniciativas atractivas para el actual y potencial talento (Cámara de Comercio, 2020).

En efecto, Scotiabank viene impulsando iniciativas guiadas por su propósito “Por nuestro futuro”, el cual se desarrolla en los siguientes ejes: Diversidad e Inclusión, Desarrollo de Líderes y Aprendizaje Continuo. Referente a la Diversidad e Inclusión, el banco se encuentra trabajando y velando por la equidad de género y el crecimiento de la mujer en Perú, asimismo trabaja en la inclusión de la Comunidad LGBT+, además del apoyo a las personas que presentan discapacidad. Siguiendo en esta línea, el banco impulsa el “Programa Empowering Women”,

mediante el cual busca potenciar el desarrollo de las habilidades blandas en las mujeres líderes con el objetivo de incrementar la participación femenina en los altos cargos directivos. En referencia a la comunidad LGTB+, el banco tiene establecido políticas y programas que brindan apoyo a la comunidad. Además de haber sido fundadores de la mano con otras empresas de Pride Connection Perú (Cámara de Comercio, 2020).

En relación al Desarrollo de Líderes, el banco se muestra interesado en construir un mejor futuro para sus colaboradores potenciando su desarrollo como líderes impulsando, ello se refleja en la participación de más de 80 miembros del grupo en el Leadership Forum (Cámara de Comercio, 2020). Esta es una experiencia de dos días que reúne a distintos líderes de todas las organizaciones, mediante el cual buscan desarrollar y potenciar las habilidades de liderazgo necesarias para generar un cambio en sus empresas (Leadership Forum, 2020).

Finalmente, el Aprendizaje Continuo se lleva a cabo mediante la unión de los esfuerzos de todos los equipos de la organización junto con la Universidad Scotiabank, la cual capacita a sus propios colaboradores. Adicional a esto, durante la pandemia, el banco permitió el acceso a todo el personal en general a través de la “Universidad Scotiabank For All” (Cámara de Comercio, 2020).

En síntesis, el presente capítulo presentó tanto las dinámicas del sector financiero peruano, desde lo general, abarcando las organizaciones que las componen hasta lo particular, donde se describe el panorama de las empresas bancarias. Así, se logra brindar un panorama general del contexto donde se desarrollan los conceptos de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional. La primera como parte de las estrategias aplicadas de diferentes maneras en los bancos particulares del sector privado, buscando establecer un concepto de cada empresa que agrade a sus colaboradores y refuerce el vínculo organizacional, para que el colaborador desarrolle un compromiso hacia la empresa, donde tenga la intención de realizar el mayor esfuerzo posible por la empresa. Asimismo, se mostró, mediante información de expertos del sector, cómo las empresas bancarias gestionan su Marca Empleadora y cómo el contexto global de la pandemia afectó el sector. Ante ello, se describieron las acciones que realizan en este sector para que se mantenga en funcionamiento, a través de la digitalización, con el apoyo de sus colaboradores y la rápida reacción ante el imprevisto contexto que resultó ser el 2020.

## CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo general examinar enfoques teóricos y empíricos relevantes con el fin de elaborar un marco de referencia para determinar la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana. De este modo, mediante el análisis de las diversas perspectivas y enfoques teóricos que abordan la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional, se elaboró un marco de referencia para determinar la naturaleza de su relación. Así, se puede plantear conclusiones específicas sobre cada objetivo planteado en el estudio.

El primer objetivo teórico de esta investigación planteaba examinar los conceptos, enfoques y modelos teóricos de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional. Dicho objetivo obtiene respuesta a través del desarrollo del marco teórico. Primero, se revisaron diferentes conceptualizaciones para entender las dimensiones de ambas variables. Así, se llegó a la conclusión de que la Marca Empleadora, según Schmitt (1999), se entiende como la experiencia de los colaboradores en las organizaciones como una estimulación externa, puesto que permite la interacción de los colaboradores con su entorno, según sus percepciones de los diferentes tipos de estímulos: físico, emociones y sentimientos. El Compromiso Organizacional, según Meyer y Allen (1991), se entiende como un estado psicológico del colaborador que resulta de la interacción con la organización y produce una motivación a entregar su mayor esfuerzo al desempeño de su trabajo. Este puede ser identificado a través de sus tres dimensiones. El afectivo, el cual comprende la relación y el lazo emocional entre el colaborador y la empresa. La identificación de objetivos y valores, la cual evalúa la percepción del personal respecto de la empresa y su nivel de identificación con los valores y objetivos organizacionales. La moral, donde se identifica la naturaleza de la relación, las actitudes respecto a la empresa, y el deber percibido por el colaborador. Segundo, se examinaron los distintos enfoques y modelos teóricos de ambas variables y posteriormente de su relación. De este modo, se concluyó que el modelo teórico de Marca Empleadora que más se aproxima a la realidad del sector bancario es “La Experiencia de la Marca Empleadora” de Gavilán, Avello y Fernández. Asimismo, el modelo considerado para abordar el Compromiso Organizacional es el planteado por Fonseca, Cruz y Chacón, puesto que es un modelo de dimensiones que fue validado a través de un estudio empírico.

El segundo objetivo teórico buscaba examinar diferentes estudios empíricos sobre la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en las organizaciones. En ese sentido, se constató que existen componentes para cada una de las variables estudiadas que facilitan el análisis de su relación. Entre los componentes de la experiencia de la Marca

Empleadora se encuentran el espacio de trabajo, los valores y el disfrute del trabajo. Los componentes del Compromiso Organizacional incluyen el lazo emocional, el apego emocional, la pertenencia a la organización, los objetivos, los valores, la lealtad hacia la organización, el vínculo de compromiso y la percepción de deuda por la oportunidad.

El tercer objetivo teórico planteaba identificar un modelo de relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en el sector bancario o similares. Para ello, se realizó la revisión bibliográfica respectiva y se identificó un modelo de relación aplicado al sector de servicios en general, donde se encuentran incluido el sector bancario. Este modelo, desarrollado por los autores Gavilán, Avello y Fernández-Lores (2013), determina tres dimensiones de la Marca Empleadora que inciden en el Compromiso Organizacional. El modelo establece tres dimensiones, experiencia sensorial, experiencia intelectual y experiencia emocional, mediante las cuales el colaborador de una empresa experimenta la estrategia de Marca Empleadora aplicada, por lo que desarrolla una valoración de la empresa que determina cierto comportamiento en la persona, al cual se puede considerar, de acuerdo a las dimensiones que afecte, como compromiso organizacional. Asimismo, para determinar las dimensiones del Compromiso Organizacional, se identificó un modelo desarrollado por Fonseca, Cruz y Chacón (2019), mediante el cual se realiza la validación de las dimensiones que tienen más relevancia al momento de medir el compromiso en las empresas. De este modo, las tres dimensiones, afectivo, identificación y moral, se evalúan mediante una encuesta y se mide a través de variables como el lazo emocional, apego emocional, pertenencia a la organización, objetivos, valores, lealtad, vínculo de compromiso y percepción de deuda por la oportunidad. En consecuencia, las estrategias de Marca Empleadora aplicadas por las organizaciones son percibidas por los colaboradores a través de las tres dimensiones de la experiencia durante su estancia en la organización, tomando en cuenta aspectos como el espacio de trabajo, los valores de la empresa, y el disfrute de su trabajo. Todo ello repercute en la postura que adopta el colaborador en función de la organización y determina qué tan identificado y comprometido se siente en ella. Posteriormente, el compromiso generado en el colaborador se identifica mediante las características de su comportamiento y las variables mencionadas anteriormente.

Respecto al marco contextual, se plantean tres conclusiones específicas. El primer objetivo contextual corresponde a describir las dinámicas que caracterizan el sector bancario en el Perú. De este modo, se realizó la revisión de literatura del sector y entrevistas a especialistas de los principales bancos del Perú. Así, se determinó la situación general del sector financiero peruano, el cual se encuentra dividido en el mercado de financiación directa e indirecta, siendo las empresas bancarias el segundo mercado. Asimismo, es relevante mencionar que los bancos, a través de sus diversas modalidades de servicios, abarcan el 91% de los activos en el mercado

de financiación indirecta, por encima de las Cajas Municipales o Rurales. En ese sentido, se evidencia la relevancia de este sector en la economía peruana. En el caso de los bancos y su posición respecto a la Marca Empleadora, los especialistas del sector afirman que este concepto era indiferente hace siete años atrás, dado que el sector bancario resultaba atractivo para los postulantes y los colaboradores internos. Sin embargo, el cambio generacional y la evolución de las demás industrias hicieron que se percaten de las nuevas tendencias en Recursos Humanos, así como la disminución de candidatos, tanto internos como externos. De este modo, la Marca Empleadora y sus prácticas enfocadas al beneficio de sus colaboradores cobraron relevancia y fueron implementadas, llegando a ser el sector principal donde más desarrollo se observó respecto al manejo de dichas estrategias.

El segundo objetivo contextual buscó identificar, dentro de las empresas bancarias, la situación actual de las prácticas de estrategias de Marca Empleadora desde la perspectiva de sus especialistas de Recursos Humanos. El objetivo fue realizado mediante las entrevistas obtenidas de los especialistas del sector. Se pudo concluir que las empresas bancarias son conscientes del valor de sus recursos humanos, por lo que implementan estrategias en beneficio de sus colaboradores, pues son ellos quienes generan una ventaja competitiva para las organizaciones. En este sentido, al ser los distintos componentes de la Marca Empleadora de los bancos actualmente como cultura, valores, oportunidades de desarrollo, bienestar, entre otros; además de ser los atributos más valorados por sus colaboradores, su gestión e implementación representan uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones.

Finalmente, el tercer objetivo contextual el cual consiste en caracterizar el perfil organizacional de las principales empresas del sector bancario peruano. Para cumplir con el objetivo, se realizó un análisis del entorno de las principales empresas del sector, cuyo resultado indica que el contexto actual de la pandemia del COVID-19 afecta de diferentes maneras a las empresas en general; sin embargo, el avance tecnológico y la transformación digital fue determinante para que los bancos continúen brindando sus servicios, a través de sus aplicativos móviles y la banca electrónica. Asimismo, se presentó a las cuatro principales empresas bancarias: BBVA, BCP, Interbank y Scotiabank. También se brindó una descripción general de cada una, así como las estrategias de Marca Empleadora que aplican. Cabe resaltar que el sector de los bancos privados es quienes mejor supieron manejar el tema de Marca Empleadora, con el fin de crear un ambiente laboral agradable para sus colaboradores, donde no haya motivaciones para que estos se desvinculen de la empresa, así como para mejorar el vínculo de empresa-colaborador, donde se propicie el compromiso.

De este modo, el trabajo de investigación logra cumplir su objetivo general, el cual se refiere a construir un marco de referencia para determinar la relación de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de las empresas bancarias de Lima Metropolitana, como resultado de la revisión de la amplia bibliografía, tanto teórica como empírica, cuyos principales hallazgos y enfoques fueron complementados entre sí con el fin de darle un sentido y estructura a los principales conceptos estudiados. Asimismo, el presente trabajo se puede apreciar como el resultado del extenso trabajo de los investigadores involucrados, con el soporte de profesionales capacitados para el adecuado asesoramiento.

### **1. Ruta para futuras investigaciones**

El estudio desarrollado precisa el desarrollo de un marco de análisis que aporta información para futuros estudios sobre la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos de las empresas bancarias en Lima Metropolitana. La revisión de la metodología aplicada a estudios previos, y el análisis del marco teórico y contextual suscitan la aplicación de una estrategia de investigación que se basa en el estudio de casos múltiples. Dentro de estos se podría considerar a las principales empresas bancarias del Perú: BBVA, BCP, Interbank y Scotiabank. Dicha estrategia permite la comprensión a profundidad de la relación de las variables en el sector bancario privado. Los criterios empleados para la selección del caso abarcan el tamaño y relevancia de la organización en el sector, así como su posicionamiento de Marca Empleadora, el área que será involucrada para el estudio y la accesibilidad a la información de la organización. El alcance de la investigación sería descriptivo y correlacional, puesto que en primer lugar se buscaría describir las principales características del sujeto de estudio y posteriormente analizar la correlación de las variables de estudio. Los actores que se buscarían contactar para el estudio serían los colaboradores con puestos ejecutivos pertenecientes a las agencias de las principales empresas bancarias.

El abordaje de esta investigación se vería enriquecido con un enfoque cuantitativo, puesto que la investigación “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández & Baptista 2010, p.4). Respecto a las técnicas de recolección de información, se requiere la aplicación de encuestas online a un grupo amplio de colaboradores con puestos ejecutivos de la empresa bancaria elegida con la finalidad de conocer sus perspectivas sobre la experiencia de Marca Empleadora y su nivel de Compromiso Organizacional. Asimismo, se prevé realizar un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple.

Finalmente, este estudio de caso podría plantear como objetivo general determinar la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en colaboradores con puestos ejecutivos en el caso de empresa bancaria elegida. En efecto, esta investigación plantea como hipótesis general, la cual es puesta a prueba en futuras investigaciones, que existe una relación positiva entre la marca empleadora y el compromiso organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana. Por consiguiente, el objetivo general propuesto anteriormente podría desagregarse en objetivos específicos correspondientes a determinar la relación entre la experiencia sensorial de la Marca Empleadora y el compromiso organizacional en los colaboradores, determinar la relación entre la experiencia intelectual de la Marca Empleadora y el compromiso organizacional y determinar la relación entre la experiencia emocional de la Marca Empleadora y el compromiso organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos en las empresas bancarias. Asimismo, se plantean hipótesis específicas y se detallan las variables empíricas más relevantes que se consideran asignadas a cada uno de los objetivos para el desarrollo de la investigación, es así que esta investigación plantea como hipótesis general que existe una relación positiva entre la marca (ver Anexo F).

## REFERENCIAS

- Acuña, Y. & Ventura, C. (2016). *Propuesta de mejora del nivel de compromiso de los trabajadores en la empresa "Cerámicos lambayeque" – Lambayeque 2015*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/710/1/TL\\_AcunaCruzYoselin\\_VenturaI nonanCintya.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/710/1/TL_AcunaCruzYoselin_VenturaI nonanCintya.pdf)
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. *Journal Of Occupational Psychology*. Mar 63(1). Estados Unidos. Recuperado de <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=56f9cc985b4952105156b3c0&assetKey=AS:344771819261952@1459211416328>
- Allen, N. & Meyer, J. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Allen, N. & Meyer, J. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879196900433?via%3Dihub>
- Allen, N. & Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Estados Unidos. Sage Publications.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). *The Employer Brand*. *Journal of Brand Management*. 4. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand)
- Apostolik, R., Donohue, C., & Went, P. (2011). *Fundamentos del riesgo bancario y su regulación: Una completa introducción a la banca, el riesgo bancario y su regulación*. Madrid, España: Delta.
- Arcia, E. & Ciarcelluti, G. (2019). *Relación entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional*. Tesis de pregrado. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAU2258.pdf>
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional en México ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?* Dirección Estratégica. *Revista de Negocios*. Recuperado de [https://www.academia.edu/328551/Compromiso\\_Organizacional\\_Em\\_M%C3%A9xico\\_Qu%C3%A9\\_Es\\_Lo\\_Que\\_Hace\\_Que\\_La\\_Gente\\_Se\\_Ponga\\_La\\_Camiseta](https://www.academia.edu/328551/Compromiso_Organizacional_Em_M%C3%A9xico_Qu%C3%A9_Es_Lo_Que_Hace_Que_La_Gente_Se_Ponga_La_Camiseta)
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. *Revista Contaduría y Administración*. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Arias, G. F., Varela, S. D., Loli, P. A., & Quintana, O. M. (2014). *El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos*. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v6i2.5147>

- Armstrong & Taylor. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Kogan Page Ltd.
- ASBANC (2019). *Servicios financieros y tendencias digitales en América Latina*. ASBANC Semanal: Gerencia de Estudios Económicos. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20308.pdf>
- Bakker, A. (2008). *The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 72, 400-414. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Barrow, S & Mosley, R, (2005). Citado en Almudena, Blasco y Fernández, (2014). *Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*.
- BBVA (2015). *Banca Responsable*. BBVA. <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2015/ibr/vision-y-mision.html>
- BBVA (2018). *Talento y Cultura (T&C)*. BBVA. <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/talento-y-cultura.html>
- BBVA (2019). *Memoria Anual 2019*. BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/prefooter/nuestro-banco/memoria-anual-2019.pdf>
- BBVA (2020). *BBVA es el banco número uno en atraer y retener talento en Perú, según Merco Talento*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/bbva-es-el-banco-numero-uno-en-atraer-y-retener-talento-en-peru-segun-merco-talento/amp/>
- BCP (2019). *Documento de Información Anual*. Banco de Crédito del Perú y Subsidiarias. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/DIA%20BCP%20Consolidado%202019.pdf>
- BCP (2020). *Nosotros*. BCP. <https://www.viabcp.com/nosotros>
- Becker, H. (1960). *Notes of the concept of commitment*. American Journal of Sociology, 66, 32-40. Recuperado de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/222820>
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005). *Compañía cautivadora: dimensiones de atractivo en la marca del empleador*. *Revista internacional de publicidad*, 24(2), 151-172.
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. *Canales de psicología*, 23(2), 207-215.
- Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, 533-546. Johnson Graduate School of Management. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/239640787\\_Building\\_Organizational\\_Commitment\\_The\\_Socialization\\_of\\_Managers\\_in\\_Work\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/239640787_Building_Organizational_Commitment_The_Socialization_of_Managers_in_Work_Organizations)
- Cámara de Comercio (2020). *Scotiabank entre las empresas con mejor capacidad para atraer y retener talento*. Cámara de Comercio. <https://www.canadaperu.org/noticia/scotiabank-entre-las-empresas-con-mejor-capacidad-para-atraer-y-retener-talento>

- Capelli, P. (2001). *Making the most of online recruiting*. Harvard Business Review.
- Castillo, S. & Huamán, D. (2017). *RSE como estrategia de employer branding en estudiantes de administración y negocios internacionales de USIL y UNMSM pertenecientes a la generación Z con interés en laborar en el sector bancario peruano*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623813/CASTILLO\\_S\\_S.pdf?sequence=11&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623813/CASTILLO_S_S.pdf?sequence=11&isAllowed=y)
- Castro, S. (2010). *Psicología Positiva*. Buenos Aires. Editoriales Pirámides.
- Ccorisapra, F. (2019). *Relación entre la marca empleadora y el compromiso organizacional en docentes universitarios de la región Arequipa, 2019* (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10506>
- Chiavenato, I. (1994). *Iniciación a la administración general*. México, D.F.: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Claure, R. M. & Böhr, P. M. (2004). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad*. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP*, 2(1), 77-83. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612004000100008&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612004000100008&script=sci_abstract)
- Claux, J. (2015). *Marca Empleadora: ¿Qué gana la empresa y el trabajador con esta estrategia? [Video]*. Entrevista de Edwin Bardales. Lima, Perú. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/marca-empleadora-que-gana-empresa-ytrabajador-esta-estrategia-2140536>
- Colquitt, J.; LePine, J.; & Wesson, M. (2007). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill.
- CPI (2017). *Evolución del Mercado de Smartphone y Smart tv en el Perú*. *Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C.* Recuperado de [https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_tenencia\\_smartphone\\_smarttv\\_2017.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_tenencia_smartphone_smarttv_2017.pdf)
- Cuesta, A. (2010) *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342013000100012](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342013000100012)
- Deloitte (2019a). *Liderando la Empresa Social: Reinención con un enfoque humano*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/humancapital/articles/Tendencias-Globales-en-HC-2019.html>
- Deloitte (2019b). *Tendencias Globales de Capital Humano 2019: Liderando la Empresa Social: Reinventándose con un enfoque hacia lo Humano*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-globalescapital-humano-2019.html>

- Dewatripont & Tirole, D. M. (1994). *The Prudential Regulation of Banks* (UK ed.). Mit Press Ltd. Recuperado de <http://dni.dali.dartmouth.edu/6rwdjtlf3fok/01-prof-yasmeen-hegmann-1/read-0262513862-the-prudential-regulation-of-banks.pdf>
- Edel, R. García, A. Casiano R (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- El Comercio (2020). *Produce advierte que se revertirán medidas económicas si hay segunda ola del COVID-19*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/si-hay-segunda-ola-de-covid-19-el-gobierno-revertira-medidas-de-reactivacion-economica-advierte-ministro-de-la-produccion-jose-luis-chicoma-nndc-noticia/?ref=ecr>
- Fernández-Lores, S.; Avello, M.; & Blasco, F. (2014). *18 años de Employer Branding: Hacia una definición más precisa*. Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/35531/1/18%20a%C3%B1os%20de%20Employer%20Branding%20hacia%20una%20definicion%20mas%20precisa.pdf>
- Fonseca, H., Cruz, T., & Chacón, G. C. (2019). *Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: Evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad*. Revista de Psicología, 37(1), 7-29. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/20471>
- Gallup (2016). *The Worldwide Employee Engagement Crisis*. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>
- Gallup (2019). *Tendencias de Talent Engagement para 2019*. Recuperado de <https://getbambu.com/blog/importance-of-employee-engagement/>
- García, E. (23 de mayo de 2019). ¿Qué bancos peruanos ganan más en lo que va del año? *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/bancos-peruanos-ganan-bcp-bbva-267911-noticia/>
- García, S. & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. Madrid, España: Mcgraw-Hill /Interamericana
- Gavilán, D. G., Avello, M., & Fernández, S. (2013). *Employer branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 7(7), 58-75. <https://doi.org/10.7263/adresic-007-04>
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). *Cómo mantener la experiencia del cliente europeo*. *Management Journal*, 25 (5), 395-410. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Gestión (2020). Economía peruana caería hasta 15% el 2020 si no hay segunda ola de contagios, según el BCP. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/pbi-economia-peruana-caeria-hasta-15-el-2020-si-no-hay-segunda-ola-de-contagios-segun-el-bcp-noticia/?ref=gesr>
- GoIntegro (2016). *Adoption of Employer Branding Best Practices is Growing Among Latin American Companies*. *GOIntegro Survey Finds*. Recuperado de <http://www.prweb.com/releases/2016/08/prweb13610687.html>

- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Editorial Kairós SA
- GPTW (2020). *Los Mejores Lugares para Trabajar Diversidad e Inclusión en Perú 2020*. Great Place to Work. Perú. <https://www.greatplacetowork.com.pe/lists/diversidad-e-inclusion/2020>
- Guthridge, M., Komm, A.B. & Lawson, E. (2008). *Making talent a strategic priority*. McKinsey Quarterly. 1. Pp 49-59. Recuperado de <http://www.leadway.org/PDF/Making%20talent%20a%20strategic%20priority.pdf>
- Hernández, R.; Fernández, C.; & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 a ed.). México D. F.: McGraw-Hill. Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20Edici%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20de%20Edici%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Hughes & Rog (2008). *Talent Management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. DOI: 10.1108/09596110810899086
- Interbank (2017). *Interbank: Marca empleadora 2016*. Interbank. <https://interbank.pe/blog/mis-noticias/interbank-marca-empleadora-2016>
- Interbank (2019). *Memoria Anual 2019*. Interbank. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202019%20VF.pdf>
- Interbank (2020). *Nosotros*. Interbank. <https://interbank.pe/nosotros>
- Jacobs, R. (2003). *Turn employees into brand ambassadors*. ABA Bank Marketing, 35(3), 22-38. Recuperado de <https://www.questia.com/magazine/1G1-100389921/turn-employees-into-brand-ambassadors-feature>
- Jiménez, J. C. (2010). *El Valor de los Valores en las organizaciones*. Caracas, Venezuela: Cograf Comunicaciones. Recuperado de <https://docplayer.es/7717877-El-valor-de-los-valores-en-las-organizaciones.html>
- Joshi, R. (2007). *Internal marketing in service organizations: Need for reorientation*. ICFAI Journal of Services Marketing, 5(4), 28-36. Recuperado de [https://www.iupindia.in/1207/IJSeM\\_Internal\\_Marketing\\_in\\_Service\\_Organizations\\_28.html](https://www.iupindia.in/1207/IJSeM_Internal_Marketing_in_Service_Organizations_28.html)
- Kanter, R. (1968). *Commitment and social organization: a study of commitment mechanics in utopian communities*. American Sociological Review, Vol. 33(4), 499-517. DOI:10.2307/2092438
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). *Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand*. Journal of Brand Management, 16(8), 532-544. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Employees'-commitment-to-brands-in-the-service-in-Kimpakorn-Tocquer/e5b42f1fff18edf74524e87e213d47d8f8b95440>
- King, C. & Grace, D. (2008). *Internal branding: Exploring the employee's perspective*. Journal of Brand Management, 15(5): 358-372. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/247478547\\_Internal\\_branding\\_Exploring\\_the\\_employee's\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/247478547_Internal_branding_Exploring_the_employee's_perspective)

- King, C. & Grace, D. (2010). Building and Measuring Employee Based Brand Equity. *European Journal of Marketing*, 44(7), 1-43. DOI: 10.1108/03090561011047472
- Leadership Forum (2020). *Changing the way we work*. Leadership Forum. <https://www.leadership-forum.com/>
- Liu, M. (2015). *Marca empleador y atractivo organizacional. Estudio de la valoración de atributos según perfiles de segmento* (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136615/%20Marca%20empleador%20y%20atractivo%20organizacional%20%20an%C3%A1lisis%20de%20las%20diferencias%20en%20la%20valoraci%C3%B3n%20de%20atributos%20seg%C3%BAn%20perfiles%20de%20segmentos.pdf?sequence=1>
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Mambo (29 de setiembre de 2020). ¿Cómo nos volvemos un banco digital? La transformación inicia con el mejor talento. *Gestión*. <https://gestion.pe/blog/transformar-omorir/2020/09/como-nos-volvemos-un-banco-digital-la-transformacion-inicia-con-el-mejor-talento.html/>
- Manpower Group (2018). *Resolviendo la Escasez de Talento*. Construir, Adquirir, Tomar prestado y Tender puentes. Recuperado de <http://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>
- Manríquez, M.; Téllez, M.; & Ferrer, J. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en la Pymes*. Contaduría y Administración. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/44130895\\_El\\_empowerment\\_como\\_predictor\\_del\\_compromiso\\_organizacional\\_en\\_las\\_Pymes](https://www.researchgate.net/publication/44130895_El_empowerment_como_predictor_del_compromiso_organizacional_en_las_Pymes)
- Mathieu, J., Zajac, D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, N° 2, pág. 171-194. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/200824477\\_A\\_Review\\_and\\_Meta-Analysis\\_of\\_the\\_Antecedents\\_Correlates\\_and\\_Consequences\\_of\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/200824477_A_Review_and_Meta-Analysis_of_the_Antecedents_Correlates_and_Consequences_of_Organizational_Commitment)
- McNeil, I. (1985). *Relational Contract: What We Do and Do Not Know*. Wisconsin Law Review. Recuperado de <http://repository.law.wisc.edu/s/uwlaw/item/16964>
- Mendieta, A. (2016, 11 de julio). *Estos son los 17 proyectos en los que invertirá el gobierno de PPK*. Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/son-17-proyectos-invertira-gobierno-ppk-222956-noticia/>
- Mercer (2019). *Tendencias Globales De Talento 2019*. Recuperado de <https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/tendencias-globales-de-talento2019.pdf>
- MERCO (2020). *Merco Talento 2020*. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Perú. <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-talento?edicion=2020>

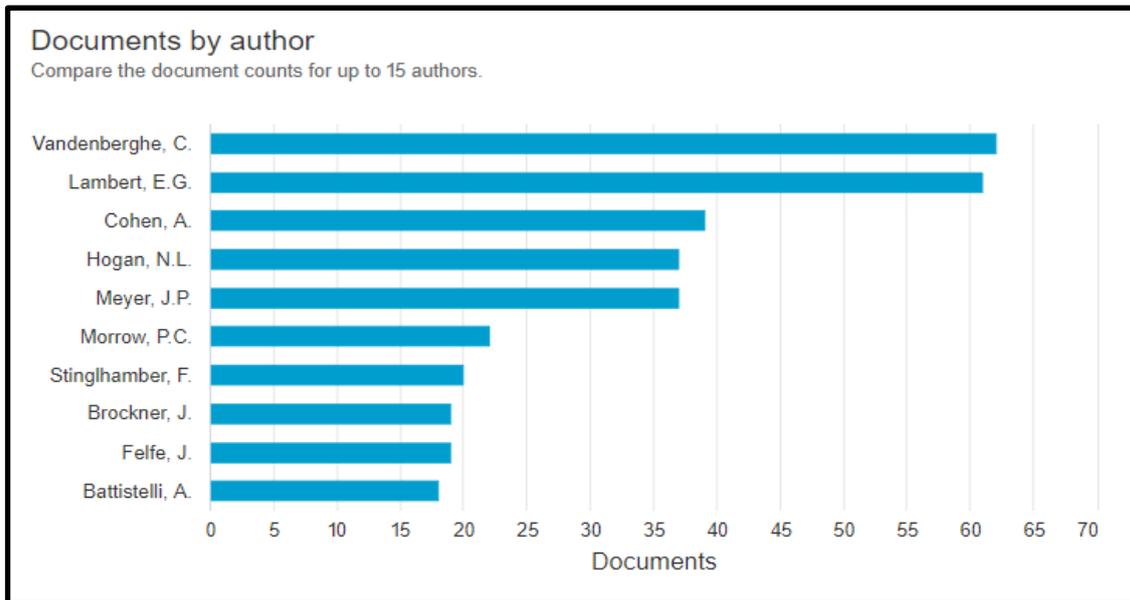
- Miñan, W. (2015). Solo un 14% de empresas peruanas tiene una estrategia de Marca Empleadora. *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/empleo-management/solo-14empresas-peruanas-tiene-estrategia-marca-empleadora-2148618>
- Moroko, L. & Uncles, M. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17. Pp 181-196. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Uncles/publication/247478730\\_Employer\\_branding\\_and\\_market\\_segmentation/links/5753cdc008ae02ac127b1d0d/Employer-branding-and-market-segmentation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mark_Uncles/publication/247478730_Employer_branding_and_market_segmentation/links/5753cdc008ae02ac127b1d0d/Employer-branding-and-market-segmentation.pdf)
- Mosley, R. (2007). *Customer experience, organisational culture and the employer brand*. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- O'Reilly, C.; Chatman, J.; & Caldwell, D. (1991). *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit*. *Academy of Management Journal* 34(3), 487-516. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/234021797\\_People\\_and\\_Organizational\\_Culture\\_A\\_Profile\\_Comparison\\_Approach\\_to\\_Assessing\\_Person-Organization\\_Fit](https://www.researchgate.net/publication/234021797_People_and_Organizational_Culture_A_Profile_Comparison_Approach_to_Assessing_Person-Organization_Fit)
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Portal del Estado Peruano. (2016b). *Organismos Autónomos*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_poderes.asp?cod\\_poder=4](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_poderes.asp?cod_poder=4)
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. (Ph.D., University of Florida). Recuperado de <https://ufdc.ufl.edu/UFE0015674/00001>
- Rivera, C. O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Robbins, S. (1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (2012). *Employer Branding: Un estudio sobre la construcción de la marca del empleador*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/17531/1/T34093.pdf>
- Schmitt, B.H. (1999) *Experiential Marketing*. *Journal of Marketing Management*, 15, 53- 67. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Scotiabank (2019). *Memoria Anual 2019 Scotiabank*. Scotiabank. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202019-vf.pdf>

- Scotiabank (2020). *Quiénes Somos*. Scotiabank. <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/default>
- Serra, C., & Zúñiga, Z. (2016). *Identificando Bancos en problemas*. BCRP. ¿Cómo debe medir la autoridad Bancaria la fragilidad financiera? Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/08/EstudiosEconomicos-8-4.pdf>
- Sullivan, J. (2004) *The Elements of a Successful Employment Brand*. *ERE Recruitin Intelligence*. Recuperado de: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Torres, B. (2009). *Capital Humano e intelectual: su evaluación*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 2 N°3: 65-81. Universidad de Carabobo. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016838004.pdf>
- Vaijayanthi, P., Shreenivasan, K. A., & Roy, R. (2011, December). Employer branding as an antecedent to organisation commitment-an empirical Study of Manufacturing and service sector units. In *2011 IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering*.
- Valdez, D., & López Aliaga, R. (2011). *Sistema financiero peruano*. Lima, Perú: Universidad de Piura.
- Vásquez, F. & Gabalán, J. (2015). *Información y ventaja competitiva*. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El profesional de la información*, 24 (2), 149-156. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=aa8f00d4-3ddf-462c-b454-016356aec2a2%40sdc-v-sessmgr03>
- Veenhoven, R. (1998). *La utilidad de la felicidad*. *Investigación de indicadores sociales*, 20, 333-334. Recuperado de [https://www.academia.edu/2975660/La\\_utilidad\\_de\\_la\\_felicidad](https://www.academia.edu/2975660/La_utilidad_de_la_felicidad)

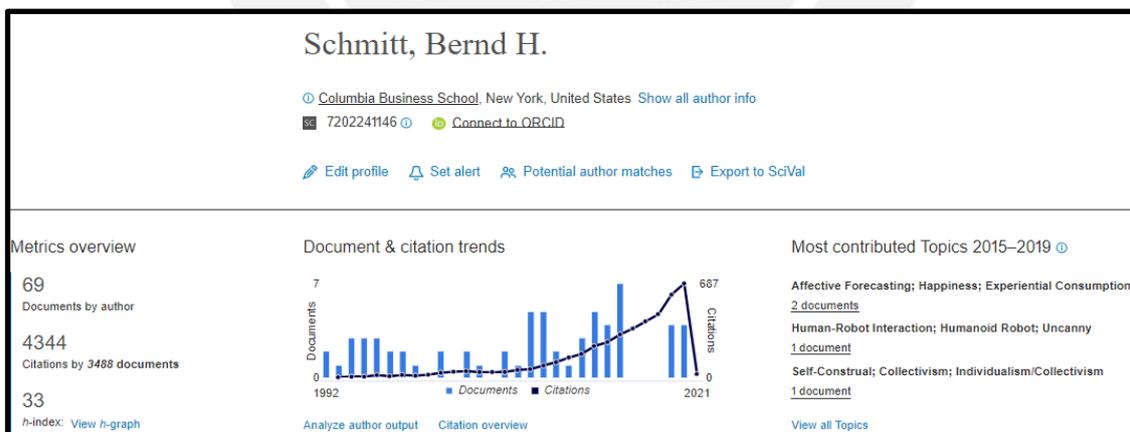
# ANEXOS

## ANEXO A: REPORTES BIBLIOMÉTRICOS

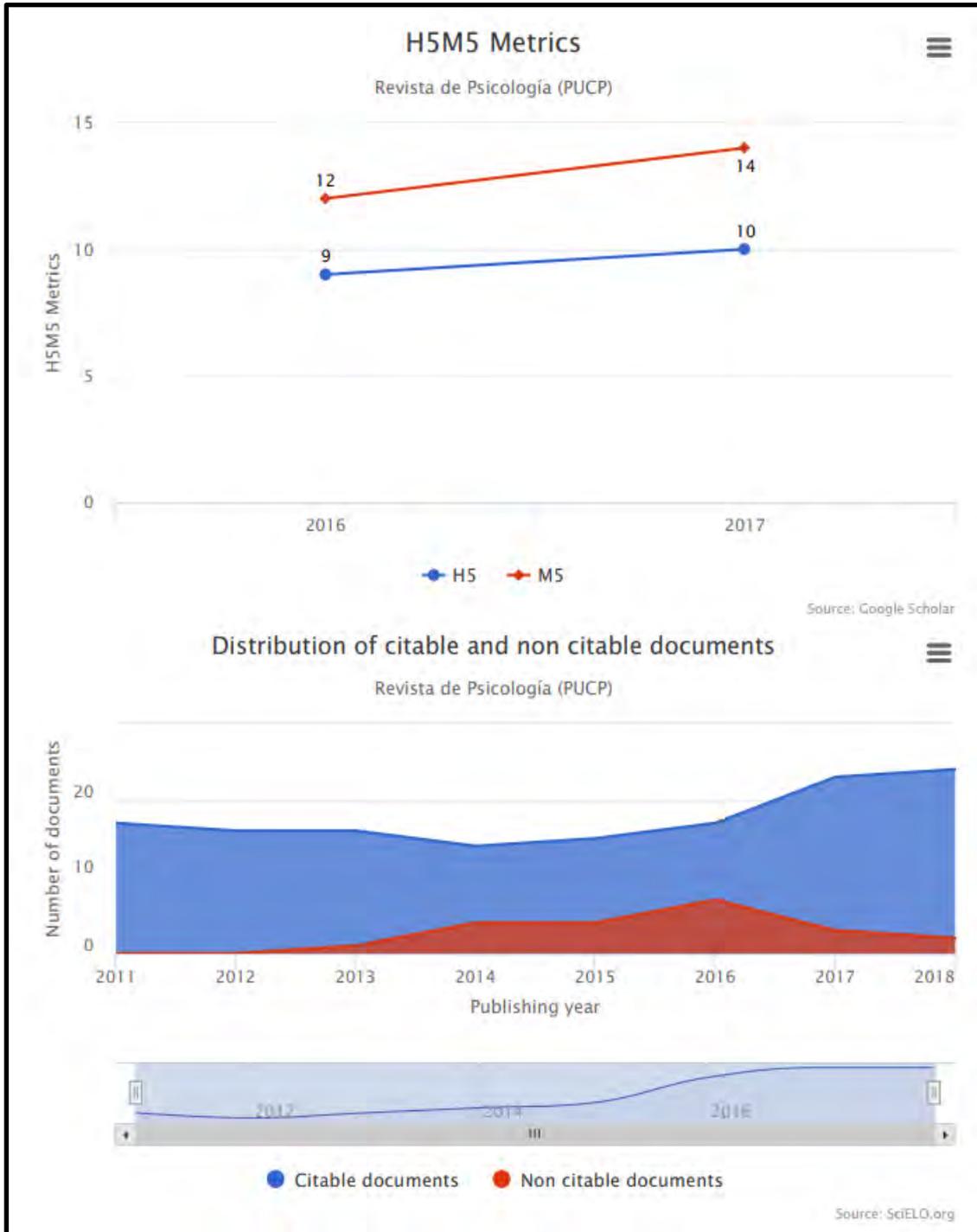
Meyer y Allen (1991) abordan el tema de compromiso organizacional, mostrando definiciones y un enfoque relevante para la investigación.



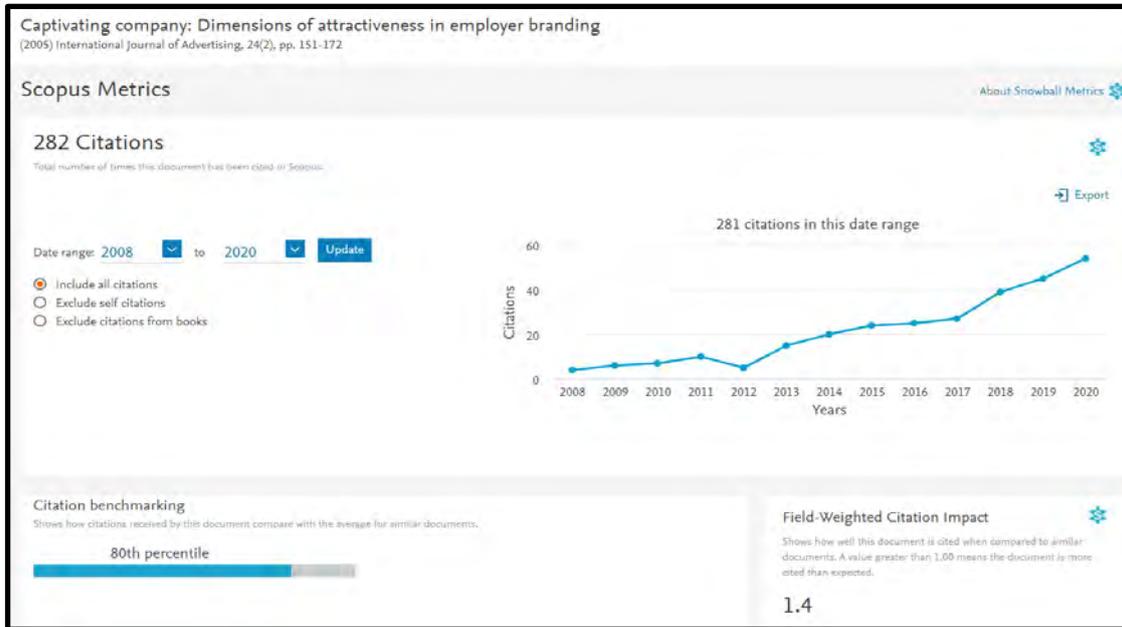
Schmitt (1990) explica las dimensiones de la experiencia de los colaboradores dentro de una organización, aspecto importante para la Marca Empleadora.



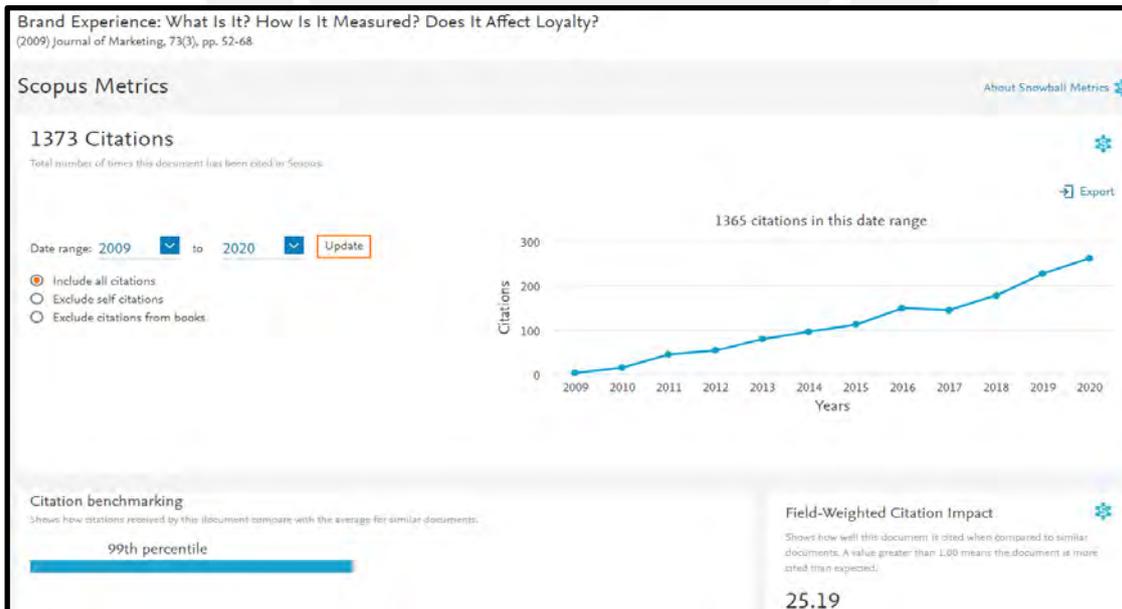
Fonseca, Cruz y Chacón (2019) realizan un estudio de validación de una escala de compromiso organizacional, a través de un modelo cuantitativo, el cual aporta dimensiones y sub variables que se consideran para el presente estudio.



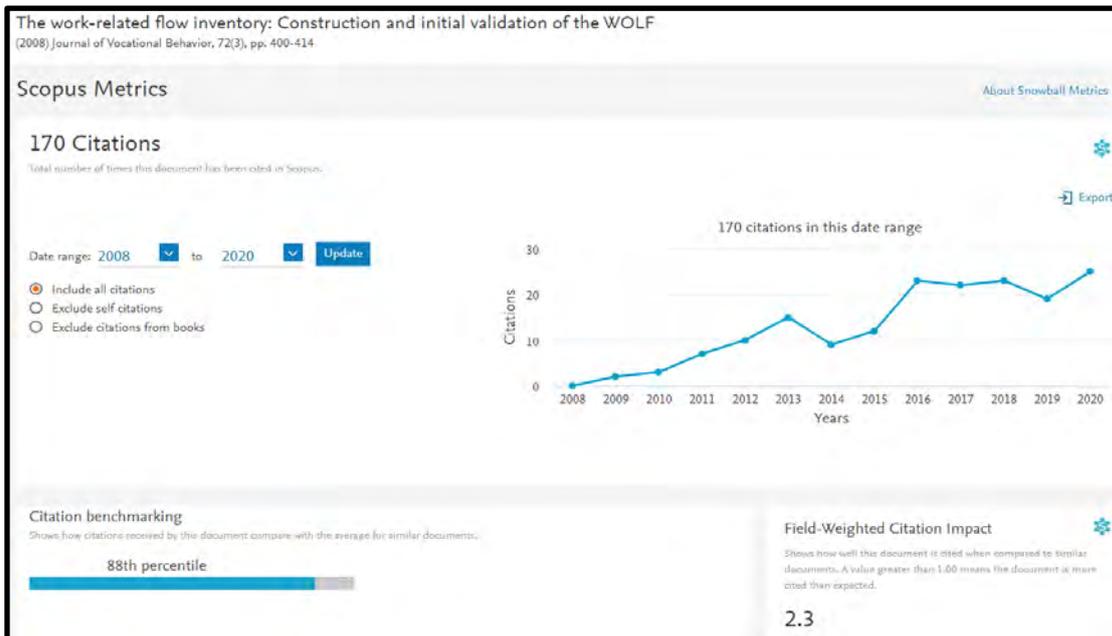
Berthon, Ewing y Hah (2005) desarrollan una escala para medir el atractivo organizacional, la cual aporta sub variables que se consideran para el presente estudio, principalmente para el desarrollo de la experiencia intelectual.



Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009) construyen una escala de experiencia de marca, la cual aporta sub variables que se consideran para el presente estudio, principalmente para el desarrollo de la experiencia sensorial.



Bakker (2008) propone una escala que mide el flujo en el trabajo (la escala WOLF), la cual aporta sub variables que se consideran para el presente estudio, principalmente para el desarrollo de la experiencia emocional.



## **ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS Y DEL SECTOR BANCARIO PARA LA ELABORACIÓN DEL MARCO CONTEXTUAL**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_  
Entrevistador (a): \_\_\_\_\_  
Entrevistado(a): \_\_\_\_\_ Descripción de puesto: \_\_\_\_\_

### **Introducción:**

Estamos desarrollando una investigación sobre la relación de la marca empleadora y el compromiso organizacional en el sector bancario en el Perú. Los datos recopilados con esta entrevista fueron usados únicamente con fines académicos y si existe algún inconveniente podemos ocultar el nombre de la empresa o de la persona.

Por favor, responde las siguientes preguntas desde tu experiencia en el sector bancario

1. ¿Qué definición tiene de Marca Empleadora que se aplique al sector bancario peruano?
2. ¿Cuál cree que es la situación actual de las estrategias que involucran a la Marca Empleadora con los empleados en el sector bancario peruano?
3. ¿Conoce cómo las empresas bancarias gestionan la Marca Empleadora? ¿Las estrategias de Marca Empleadora forman parte de las estrategias organizacionales?
4. ¿Qué recursos invierte el banco en la gestión de estrategias de Marca Empleadora (Recursos humanos, S/., materiales)?
5. En su opinión, después de haber implementado las estrategias de Marca Empleadora ¿qué beneficios perciben en los empleados?
6. Y para la empresa ¿Qué beneficios se perciben?
7. ¿Qué objetivos busca alcanzar el banco al aplicar estrategias de marca empleadora? ¿Se realiza algún tipo de segmentación (descripción de puesto, edad, etc.) para la aplicación de estas?
8. En su opinión, ¿Qué factores considera que influyen en el compromiso de un trabajador del sector bancario? estilo de liderazgo
9. En su opinión ¿El desarrollo de una estrategia de Marca Empleadora contribuye a desarrollar un mayor nivel de compromiso con los colaboradores?
10. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál considera que es el nivel de compromiso en los trabajadores del sector bancario?

**ANEXO C: ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS DEL  
SECTOR BANCARIO PERUANO**

<b>Organización</b>	<b>Nombre del entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>
Niubiz	Luis Espinoza	Especialista de Onboarding	05/12/2020	5:00 p.m.
BCP	Diana Amaya	Analista de Planeamiento	05/12/2020	4:00 p.m.
BCP	María Alexandra Silva	Subgerente de Gestión y Desarrollo Humano	03/12/2020	3:00 p.m.
BBVA	Ricardo Maldonado	Especialista en Gestión de Canales	02/12/2020	7:00 p.m.
PUCP	Ana María Beingolea	Profesor del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión	07/12/2020	11:00 a.m.
Interbank	Ana Hirakawa	Jefe de Business Partner	07/12/2020	10:00 a.m.

**ANEXO D: INFORMACIÓN GENERAL DE LAS CUATRO  
PRINCIPALES EMPRESAS BANCARIAS EN EL PERÚ**

Al 31 de diciembre del 2019				
	BBVA	BCP	SCOTIABANK	INTERBANK
<b>Misión</b>	Ofrecer las mejores soluciones, productos y servicios financieros, con sencillez y responsabilidad, a sus diferentes grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad.	Mantenerse siempre con sus clientes, alentando y transformando sus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación.	“Por Nuestro Futuro” es lo que nos motiva a construir empresas más humanas y conscientes, nos inspira a dar lo mejor de nosotros y nos enfoca en reconocer el impacto que queremos tener en nuestros clientes y en el mundo.	La misión de acompañar a los peruanos a alcanzar sus sueños a través de los servicios que ofrecen.
<b>Visión</b>	La búsqueda permanente de un mejor futuro para las personas.	Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.	Ser los mejores en ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, comprometiéndonos a proporcionarles soluciones relevantes a sus necesidades específicas.	Ser el mejor banco a partir de las mejores personas.
<b>N° Agencias</b>	332	404	224	275
<b>N° Trabajadores</b>	6180	28440	6150	6655
<b>Depósitos</b>	S/. 56,220'000,000	S/. 998'000,000	S/. 41,504'000,000	S/. 35,609'990,000
<b>Créditos</b>	S/. 56,209'000,000	S/. 28,828'000,000	S/. 58,727'000,000	S/. 34,739'232,000
<b>N° Acciones</b>	5,885'209,000	9,983'123,307	676'327,282	3,937'453,140
<b>Capital Social</b>	S/. 5,885'209,000	S/. 10,217'386,717	S/. 6,763'272,820	S/. 3,937'453,140

Fuente: BCP (2019), BBVA (2019), Interbank (2019), Scotiabank (2019)

## ANEXO E: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Objetivo general	Hipótesis general	Variables de Investigación	Dimensiones	Variables
OG: Determinar la relación entre la marca empleadora y el compromiso organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana	HG: Existe una relación positiva entre la marca empleadora y el compromiso organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana	<b>Variable Independiente:</b> e: Marca Empleadora	D1: Experiencia sensorial	Espacio de trabajo
Objetivos específicos	Hipótesis específicas		D2: Experiencia intelectual	Valores
OE1: Determinar la relación entre la experiencia sensorial de la Marca Empleadora y el compromiso organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana	HE1: La experiencia sensorial se relaciona positivamente con el compromiso organizacional en colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana.		D3: Experiencia sensorial	Disfrute del trabajo
OE2: Determinar la relación entre la experiencia intelectual de la Marca Empleadora y el compromiso organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana	HE2: La experiencia intelectual se relaciona positivamente con el compromiso organizacional en colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana.	<b>Variable Dependiente:</b> Compromiso Organizacional	D1: Afectivo	- Lazos emocionales -Apego emocional -Pertenencia a la organización
OE3: Determinar la relación entre la experiencia emocional de la Marca Empleadora y el compromiso organizacional en los colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana	HE3: La experiencia emocional se relaciona positivamente con el compromiso organizacional en colaboradores con puestos ejecutivos del sector bancario en Lima Metropolitana.		D2: Identificación	-Objetivos -Valores
			D3: Moral	-Lealtad hacia la organización -Vínculo de compromiso -Percepción de deuda por la oportunidad