

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



**Análisis de las principales brechas y similitudes entre los atributos que atraen a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y lo que ofrece la marca empleadora del banco para atraerlos:  
caso Banco Pichincha**

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

LAZARTE BRAVO, Araceli Isabel  
LLERENA RISCO, Antonella del Carmen

Asesoradas por: Mgtr. Paloma Martínez-Hague Chonati

Lima, julio del 2021

La tesis

**Análisis de las principales brechas y similitudes entre los atributos que atraen a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y lo que ofrece la marca empleadora del banco para atraerlos: caso Banco Pichincha.**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Irene Maria Julia, Vera Arica  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Paloma Martínez-Hague Chonati  
[Asesor Jurado]

---

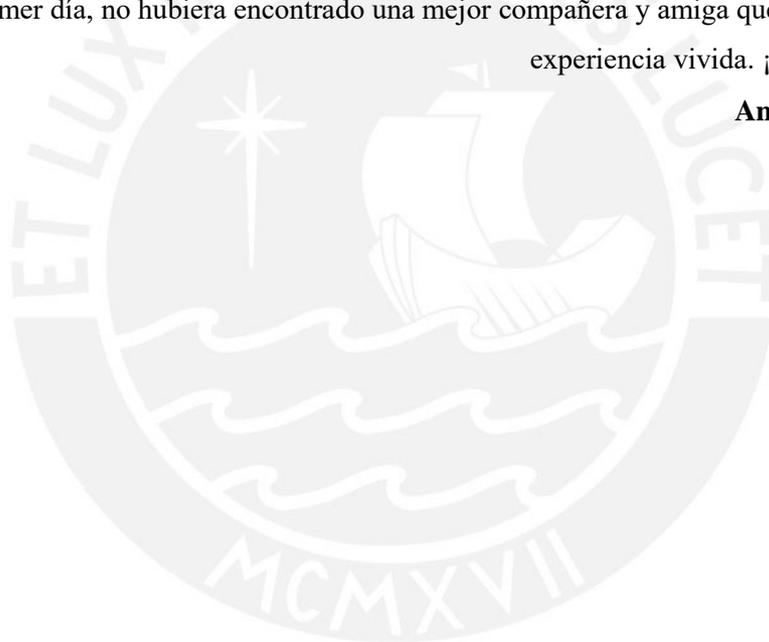
Mgtr. Guido Humberto Bravo Monteverde  
[Tercer Jurado]

A mis padres, por darme la oportunidad de pertenecer a esta prestigiosa universidad y por su amor y apoyo en cada paso que doy. A mi hermano Carlos, por compartirme la pasión por el mundo de Recursos Humanos. Y a Antonella, por su amistad y los momentos compartidos durante toda nuestra etapa universitaria, agradezco haber vivido esta experiencia contigo. Los quiero mucho.

**Araceli Lazarte**

Dedico esta tesis a mi familia, por creer en mí, sobre todo a mis padres que se sacrificaron por darme una educación de calidad, gracias por todo su apoyo y amor absoluto, estoy muy orgullosa de ser su hija. A todos mis amigos y compañeros de trabajo que conocí en mi etapa universitaria, llena de aprendizajes, retos y anécdotas. Y a Araceli, por su amistad incondicional desde el primer día, no hubiera encontrado una mejor compañera y amiga que tú en esta bella experiencia vivida. ¡Gracias a todos!

**Antonella Llerena**



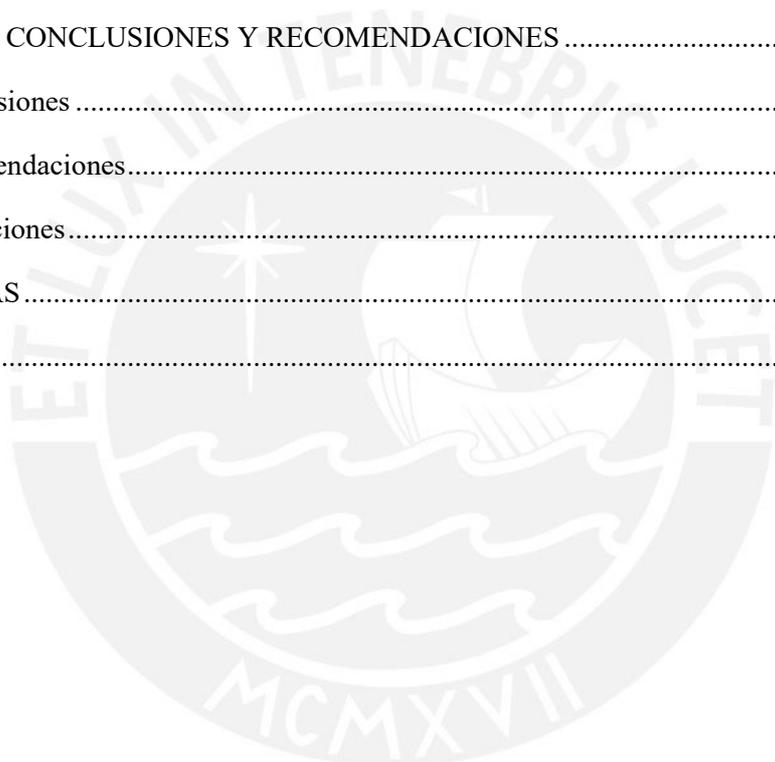
Agradecemos a la vicepresidencia de Recursos Humanos y Relaciones Públicas del Banco Pichincha, en especial a Rafael Del Águila, por su apertura y disposición para la realización de las entrevistas. Agradecemos a la profesora Paloma Martínez – Hague por sus consejos, su continuo apoyo y por ser fuente de motivación para la presente investigación.



## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Situación problemática y enfoque teórico .....	3
2. Preguntas y Objetivos de Investigación .....	10
2.1. Pregunta General .....	10
2.2. Preguntas Específicas .....	10
2.3. Objetivo General .....	11
2.4. Objetivos Específicos .....	11
3. Hipótesis.....	12
4. Justificación de Estudio.....	12
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA .....	13
1. Secuencia metodológica.....	13
1.1. Primera Etapa .....	13
1.2. Segunda Etapa .....	14
1.3. Tercera Etapa.....	14
2. Enfoque, alcance y diseño metodológico .....	14
2.1. Enfoque de la investigación .....	14
2.2. Alcance.....	15
2.3. Diseño metodológico.....	16
3. Selección muestral/Unidad de Análisis.....	17
3.1. Delimitación de la muestra.....	17
3.2. Método de selección de muestra .....	18
3.3. Tamaño de muestra .....	18
4. Técnicas de recolección de información .....	18
4.1. Herramienta cuantitativa .....	19
4.2. Herramienta cualitativa .....	21
5. Técnicas de análisis cuantitativas.....	22

6. Evaluación de la validez y confiabilidad.....	26
7. Ética de la investigación.....	29
<b>CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>30</b>
1. Resultados del análisis factorial confirmatorio y Alpha de Cronbach .....	30
2. Estadística descriptiva .....	31
2.1. Análisis descriptivo del perfil de la muestra .....	32
3. Atractivo organizacional de acuerdo a profesionales de transformación digital.....	37
4. Triangulación de la información: Análisis de Brechas y Similitudes .....	47
<b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>50</b>
1. Conclusiones .....	50
2. Recomendaciones.....	54
3. Limitaciones.....	56
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: EmpAt validado traducido al español .....	19
Tabla 1: EmpAt validado traducido al español (continuación).....	20
Tabla 1: EmpAt validado traducido al español (continuación).....	21
Tabla 2: Lista de entrevistados del Banco Pichincha .....	22
Tabla 3: Codificación de factores e ítems del EmpAt.....	24
Tabla 3: Codificación de factores e ítems del EmpAt (continuación).....	25
Tabla 3: Codificación de factores e ítems del EmpAt (continuación).....	26
Tabla 4: Model Fit - SPSS Amos .....	31
Tabla 5: Alpha de Cronbach por factor.....	31
Tabla 6: Conocimientos en Transformación Digital de la muestra.....	36
Tabla 7: Resultados de acuerdo a Factores .....	38
Tabla 8: Valoración de ítems del factor Valor Económico .....	38
Tabla 9: Valoración de ítems del factor Valor de Interés.....	40
Tabla 10: Valoración de ítems del factor Valor Social .....	42
Tabla 11: Valoración de ítems del factor Valor de Desarrollo.....	44
Tabla 12: Valoración de ítems del factor Valor de Aplicabilidad.....	46

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Entidades que componen la Banca Múltiple.....	5
Figura 2: Secuencia Metodológica.....	13
Figura 3: Preguntas para escoger el diseño mixto apropiado .....	16
Figura 4: Modelo de análisis factorial confirmatorio .....	23
Figura 5: Modelo Employer Attractiveness Scale (EmpAt) .....	24
Figura 6: Modelo de acuerdo al análisis factorial confirmatorio - SPSS Amos.....	30
Figura 7: Género de la muestra .....	32
Figura 8: Rangos de edad de la muestra.....	33
Figura 9: Nivel de estudios de la muestra .....	33
Figura 10: Carreras estudiadas por la muestra .....	34
Figura 11: Años de experiencia en procesos de transformación digital de la muestra.....	34
Figura 12: Sector(es) de experiencia en procesos de transformación digital de .....	35
Figura 13: Nivel de Excel de la muestra .....	36
Figura 14: Nivel de Inglés de la muestra.....	37



## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se centra en analizar las principales brechas y similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos. Actualmente, posicionar una marca empleadora es relevante en un contexto en el que las organizaciones enfrentan una guerra por el talento debido a la escasez de este en el mercado laboral. En el Perú, la transformación digital es un proceso que comenzó a implementarse en las organizaciones en los últimos años y se ha acelerado como consecuencia de la pandemia de la COVID-19. En este contexto, un talento escaso y muy requerido es el profesional que trabaja en proyectos de transformación digital, una de las organizaciones peruanas que afronta el problema en mención es el Banco Pichincha, el cual compete contra bancos más grandes, considerados como “los *big four*”.

La investigación tiene un enfoque mixto, cuyo estudio cuantitativo tiene como base el modelo *Employer Attractiveness Scale* (EmpAt), propuesto por Berthon, Ewing y Hah (2005), el cual se complementó con un estudio cualitativo. Se encuestó a profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y se realizaron dos entrevistas dirigidas a cuatro profesionales que trabajan en el Banco Pichincha. Desde el enfoque cualitativo, se realizó una primera entrevista con la finalidad de definir el perfil del profesional de transformación digital que el banco busca atraer; además, se realizó una segunda entrevista, posterior al estudio cuantitativo, con el objetivo de recaudar información sobre su marca empleadora. Desde el enfoque cuantitativo, se realizó análisis factorial confirmatorio, estadística descriptiva y análisis de medias con la finalidad de validar el modelo, describir a la muestra estudiada y analizar los atributos más valorados por ellos, respectivamente. Finalmente, se realizó la triangulación de ambos estudios para plantear los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En conclusión, el estudio revela que los factores más valorados por los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital son: Valor Económico, Valor de Interés y Valor Social. Asimismo, en relación al Banco Pichincha, se concluye que este realiza iniciativas acorde a lo que los profesionales de transformación digital valoran más de un empleador, convirtiéndolo en una organización atractiva para este público. Finalmente, se plantean recomendaciones para el banco con base en los resultados obtenidos del presente estudio.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general analizar las principales brechas y similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos. La marca empleadora cobra importancia en un contexto en el que las organizaciones enfrentan una guerra por el talento debido a la escasez de este en el mercado laboral, entre ellos los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital. En el contexto de la banca múltiple peruana, una de las organizaciones que afronta este problema es el Banco Pichincha, el cual compite contra bancos más grandes, considerados como “los big four”.

El año 2020 fue uno de los más difíciles para las organizaciones debido a la pandemia mundial de la COVID-19, no obstante, esta agilizó el desarrollo de la transformación digital, puesto que impulsó a las empresas a reinventar sus modelos de negocio e implementar soluciones digitales que permitan la continuidad de sus operaciones. En este contexto, los profesionales de transformación digital se han convertido en socios estratégicos altamente demandados, puesto que son quienes impulsan las propuestas tecnológicas innovadoras que ayudan a que las organizaciones se mantengan a flote. Dado este contexto, y teniendo en cuenta que son talentos escasos en el mercado laboral peruano, poder atraerlos ha sido un reto para la mayoría de organizaciones.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos de esta investigación, se desarrollaron cuatro capítulos. El primer capítulo describe el problema de investigación, el enfoque teórico, los objetivos y preguntas que direccionan este trabajo de estudio, así como la justificación del mismo. El segundo capítulo expone la metodología de la investigación, la cual tiene un enfoque mixto, debido a que se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo. En primer lugar, se realizó una primera entrevista dirigida a dos expertos de Recursos Humanos que trabajan en el Banco Pichincha con la finalidad de definir las características generales de los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el banco busca atraer. En segundo lugar, para reunir información sobre los atributos organizacionales más valorados por los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital, se realizó una encuesta basada en el modelo propuesto por Berthon, Ewing y Hah (2005). En tercer lugar, se realizó una segunda entrevista con expertos del Banco Pichincha con la finalidad de recolectar información sobre aquellos elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del banco relacionados a los factores e ítems más valorados por los encuestados.

En el tercer capítulo, se llevó a cabo el análisis de los estudios realizados. Por el lado del análisis cuantitativo, se exponen los resultados del análisis factorial confirmatorio, la estadística descriptiva y los resultados del análisis de la valoración de los ítems del modelo. Asimismo, en cuanto al análisis cualitativo, se describen los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a los expertos del Banco Pichincha en relación a su marca empleadora. Posteriormente, se realiza la triangulación de la información obtenida de ambos estudios. Finalmente, en el cuarto capítulo, en base al análisis de la información obtenida, se presentan las conclusiones, que explican el logro de los objetivos de la investigación, así como las recomendaciones.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Situación problemática y enfoque teórico

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en la cuarta revolución industrial, la cual ha generado un cambio disruptivo en su forma tradicional de pensar y realizar sus procesos. Esta revolución impulsa a que las organizaciones de todo el mundo reinventen sus procesos y alineen sus modelos de negocio al mundo digital, con la finalidad de brindar una mejor experiencia al cliente interno y/o externo.

Por ello, hoy por hoy, se comenta que las empresas se están reinventando llevando a cabo un proceso de transformación digital. Bueno y Ferreira (2017) mencionan que “la transformación digital es algo mucho más profundo que estar en las redes sociales, utilizar dispositivos digitales o tener un canal de venta *online*. Se trata de llevar a cabo una modificación sustancial de toda la cadena de valor del negocio, en todas las áreas y afectando de forma global a todas las personas: clientes, empleados y stakeholders” (p. 93). En la misma línea, PWC (2019) señala que la transformación digital es “la combinación de la estrategia y las operaciones del negocio con la innovación tecnológica, la analítica de datos y el diseño de nuevos servicios o el rediseño de los existentes” (p.2). Asimismo, su finalidad es aumentar rápidamente la productividad de la organización y, por lo tanto, el crecimiento de la cadena de valor: modelo de negocio, productos, experiencia del cliente y operaciones (PWC, 2019). Al respecto, se ha evidenciado grandes resultados en organizaciones que decidieron apostar por este gran proyecto, debido a que han logrado incrementar hasta en un 12% su valor de mercado y hasta ser un 26% más rentables que sus competidores (Manpower Group, 2018). Por el contrario, se señala que las empresas que no logren adaptarse a la nueva era digital, no podrán subsistir en el mercado (Manpower Group, 2018).

La consultora EY, en su estudio “El camino hacia la madurez digital”, revela la madurez de las organizaciones peruanas en cuanto al uso de tecnologías digitales. De 257 organizaciones encuestadas, el 10% considera que se encuentra en un estado avanzado, 63% encaminado y 27% incipiente, donde “avanzado” significa que la organización ha alcanzado niveles de madurez digital significativas y “encaminado” significa que aún hay oportunidades de mejora para alcanzar la integración digital (Escudero, 2020). Asimismo, realizando una mirada interna a las organizaciones, los resultados demostraron que las áreas con mayor nivel de madurez digital son: Estrategia e Innovación, Operaciones, Riesgos y Ciberseguridad. Por otro lado, el estudio da a conocer que los sectores con mayor índice de madurez digital son: Telecomunicaciones, Servicios y Banca y Seguros, lo cual tiene coherencia con el contexto actual, en el cual los clientes demandan el uso de plataformas digitales (Escudero, 2020).

El 2020 fue un año desafiante para la tecnología, debido a los efectos en el rubro organizacional tras la pandemia COVID-19 en todo el mundo. La mayoría de organizaciones se han visto afectadas por esta pandemia, lo cual conllevó a que muchas de ellas transformen sus modelos de negocio para poder acoplarse a la nueva realidad (Tello, 2020). Estos cambios significaron que los procesos de las empresas se modifiquen, por lo que fue necesario que las áreas de tecnologías de la información (TI) se involucren como parte primordial del soporte al negocio (Tello, 2020). Desde que comenzó el estado de emergencia en el Perú, dichas áreas se han convertido en el principal aliado de las organizaciones, debido a que han implementado nuevos sistemas digitales y funcionalidades adicionales necesarias para poder continuar con el giro de negocio y los objetivos estratégicos (Tello, 2020). Podemos observar que la pandemia, si bien ha impactado a todos los rubros del mundo, se ha convertido en el principal acelerador de la transformación digital en las organizaciones (Zelada, 2020). La mayoría de empresas han tenido que responder rápidamente a esta nueva normalidad, desarrollando y llevando a cabo soluciones digitales, automatizando procesos, así como proporcionando facilidades a sus colaboradores y clientes para, de este modo, mantenerse a flote en el mercado (Zelada, 2020).

En el Perú, uno de los sectores en donde la transformación digital se ha convertido en un proceso indispensable para la continuidad de las operaciones es la Banca Múltiple (Everis, 2019). La Banca Múltiple es “aquella institución de crédito que cuenta con instrumentos diversos de captación y canalización de recursos” (Superintendencia de Banca y Seguros, 2017, p.43). Las entidades que conforman la banca múltiple peruana se pueden apreciar en la figura 1.

**Figura 1: Entidades que componen la Banca Múltiple**

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

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2017).

La mayoría de organizaciones pertenecientes a este sector han apostado por transformar el tradicional modelo bancario con la finalidad de mejorar la experiencia del cliente, apostando por herramientas digitales que ayuden a anticipar el comportamiento de los clientes y así ofrecerles soluciones más rápidas y efectivas acorde a sus necesidades (López, 2019). En la Banca Múltiple, han aparecido nuevas tecnologías que han marcado el fin del modelo de banca tradicional, para la aparición de un nuevo modelo de banca que debe desarrollarse en base al contexto actual, donde la sociedad y la economía digital se están transformando aceleradamente (Palomo, Fernández & Gutiérrez, 2018). Es importante mencionar que si bien la transformación digital en la banca múltiple peruana inició antes de la pandemia COVID-19, esta aceleró que se desarrollen nuevas propuestas digitales acorde al contexto actual (Zelada, 2020).

Para llevar a cabo una transformación digital, los bancos suelen afrontar, también, una transformación cultural, puesto que se requiere una cultura nueva en la organización, con formas de trabajo que promuevan la mejora continua y la flexibilidad al cambio (Alvarado, 2018). “Aunque la tecnología juega un papel importante en el proceso de transformación como habilitador, las personas son el centro de la transformación digital” (PWC, 2019, p.6). En ese sentido, requieren contar con personal que cumpla con ciertas capacidades y características que apoyen y faciliten la transformación digital.

Los nuevos perfiles que busca el sector son personas creativas, flexibles y adaptables al cambio. Los puestos más requeridos últimamente en la banca están relacionados con funciones de innovación, digitalización y análisis de riesgos, y con capacidades como orientación a resultados, liderar cambios, capacidad de trabajo y dominio de idiomas (Info Capital Humano,

2020). Algunos de los puestos que últimamente se requieren y los perfiles que busca en el sector son:

- Profesionales de tecnologías de la información

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

- Profesionales del área digital y gestión de proyectos

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

A pesar de que la transformación digital en las empresas se ha acelerado rápidamente por consecuencia de la COVID-19, los profesionales que se dedican a estos proyectos son muy escasos. De acuerdo a lo señalado por líderes de distintas organizaciones peruanas que afrontan un proceso de transformación digital, encontrar este tipo de talento ha sido un reto debido a que se trata de un tema reciente para el país (Everis, 2019). Según el estudio de Prospección del mercado de TI en Perú, realizado por la oficina Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), el Perú se encuentra en la quinta posición en Latinoamérica con mayor demanda de profesionales TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación), lo cual equivale a un déficit de 17,000 personas que cumplan con este perfil (PROCOMER, 2020). Asimismo, en el estudio se menciona que se ha evidenciado que el Perú es uno de los mercados latinoamericanos donde a las organizaciones se les complica encontrar personas calificadas para los puestos en tecnología y transformación digital, a pesar de contar con una gama de universidades, entre públicas y privadas, con buenas ofertas en carreras tecnológicas (PROCOMER, 2020).

En este escenario de escasez de talento, podemos notar una “guerra” entre las organizaciones por conseguir el talento requerido y la generación de nuevas estrategias organizacionales para la adquisición de este (Franca & Pahor, 2012), lo cual implica que la organización encuentre respuestas basadas en estrategias críticas (Beechler & Woodward, 2009). En los últimos años, la estrategia más utilizada es la marca empleadora (Moroko & Uncles, 2009), la cual “se ha convertido en una prioridad para las organizaciones en su búsqueda por ganar la guerra por el talento” (Mandhanya & Shah, 2010, p. 43).

Los primeros en definir el concepto de marca empleadora fueron Ambler y Barrow, quienes la definen como “un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora” (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). El beneficio funcional de la marca empleadora hace referencia al desarrollo del empleado dentro de un trabajo, el económico a la remuneración o recompensa que este recibe por su trabajo y el beneficio psicológico a la idea de pertenecer a algo. Los autores señalaron que así como la organización se preocupa por la lealtad, confianza y compromiso con sus clientes, del mismo modo debería preocuparse por sus empleados (Ambler & Barrow, 1996).

Posteriormente, diversos autores definieron el concepto de marca empleadora en relación con la definición seminal de los autores Ambler y Barrow. Backhaus y Tikoo (2004) señalan que la marca empleadora representa los esfuerzos de una empresa para promover, tanto dentro como fuera de ella, una visión clara de lo que la hace diferente y deseable como empleadora. En la misma línea, Edwards (2010) señala que la marca empleadora es una actividad que combina los principios del marketing, particularmente haciendo énfasis en la ciencia de la marca, con los principios de la gestión humana, con relación a los colaboradores actuales y potenciales. Para mayor detalle, ver Anexo A.

La marca empleadora funciona como una estrategia para atraer talento en la medida que esta contemple y otorgue beneficios atractivos y diferenciales para el mercado laboral al cual se dirige y sea comunicada de manera efectiva; de tal manera que la organización sea vista como un lugar atractivo para laborar y, por lo tanto, sea la primera opción en la elección de escoger un empleo (Lazarte & Llerena, 2020).

El concepto de marca empleadora está ligado directamente a la noción de atractivo del empleador. Berthon, Ewing y Hah (2005) definen al atractivo organizacional como todos los beneficios que un candidato potencial imagina que obtendrá al trabajar para una organización. Es importante mencionar que el atractivo organizacional es “un concepto que surge de las percepciones tanto de aquellas personas que todavía no poseen un vínculo con alguna organización, como de aquellas que ya forman parte de ella” (Alfaro, Chavez & Palomares, 2018, p. 23). Es más probable que las personas elijan empleos donde perciban o sientan que están alineados con los valores de la organización puesto que, cuando las necesidades y la personalidad de un empleado potencial concuerdan a la imagen lude la organización, esta se vuelve atractiva para la persona (Judge & Bretz, 1992).

La herramienta de medición del atractivo organizacional es el *Employer Attractiveness Scale* (EmpAt), desarrollada por Berthon, Ewing y Hah, en el año 2005, la cual es una escala de medición creada y se utiliza para evaluar el atractivo del empleador desde la perspectiva de

potenciales empleados en base a un conjunto de atributos que ofrece su marca empleadora (Liu, 2015). Berthon et al. (2005) consideran que el atractivo del empleador es un concepto a destacar en un contexto donde la atracción de empleados que presenten conocimientos y habilidades superiores establezcan una fuente de ventajas competitivas.

El EmpAt sustenta su bases en el modelo de marca empleadora propuesto por Ambler y Barrow en el año 1996 (Liu, 2015). La escala contiene 25 atributos agrupados en 5 constructos, los cuales son una versión extendida de las tres dimensiones propuestas por Ambler y Barrow: funcional, psicológica y económica (Puri, 2018). Estos 5 constructos son: valor de desarrollo, valor social, valor de interés, valor de aplicación y valor económico. Según Berthon et al. (2005), el valor de interés y el valor social capturan los "beneficios psicológicos"; el valor de desarrollo y el valor de aplicación comprenden los "beneficios funcionales"; y la dimensión económica contiene al valor económico. Al respecto, Reis, Braga y Trullen (2017) describen cada constructo:

- El Valor de Desarrollo, el cual mide si un potencial empleado es atraído por beneficios como el reconocimiento, la mejora profesional, el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de la carrera profesional como “trampolín” para acceder a futuros empleos.
- El Valor Social, mide si un individuo es atraído por el entorno social e interpersonal positivo y agradable de una organización.
- El Valor de Interés, el cual mide si el individuo es atraído por una organización que le ofrece un trabajo desafiante y estimulante, con nuevas prácticas laborales y productos y servicios innovadores, en un entorno que promueve la creatividad y la innovación.
- El Valor de Aplicación, el cual mide si un potencial empleado es atraído por oportunidades para emplear la experiencia ganada y transmitir conocimiento en un entorno orientado al cliente y a la sociedad fomentado por la organización.
- El Valor Económico, mide si un individuo es atraído por un salario por encima del promedio, un atractivo paquete de compensaciones, seguridad laboral y oportunidades de promoción.

Diferentes investigaciones internacionales han empleado el EmpAt para conocer qué atributos organizacionales atraen a un grupo específico de personas, y se ha demostrado su validez y el alto nivel de convergencia entre los factores propuestos. Para mayor detalle, en el capítulo 3 se menciona y describe algunas de estas investigaciones.

En una eventual guerra por el talento, los empleadores han identificado la necesidad de poder desarrollar y difundir una imagen que sirva para atraer a los postulantes necesarios, tanto en número como en calidad (Arachchige & Robertson, 2013). Como lo mencionamos en líneas anteriores, la banca múltiple peruana afronta un escenario de escasez de talento relacionado a profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital, el cual no es un problema ajeno para el Banco Pichincha.

De acuerdo al ranking elaborado por ADV Ratings (2020), los cuatro bancos más grandes del Perú, considerados también como “los *big four*”, son BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank. El Banco Pichincha ocupa el puesto número siete en el ranking y se encuentra en permanente competencia con los otros grandes bancos. El Banco Pichincha en Perú es una sucursal del Banco Pichincha Ecuador, el cual es el banco privado más grande en capitalización y cantidad de depositantes en ese país. Llegó al Perú en el año 1964 con el nombre de Banco Financiero, pasando por un proceso de reestructuración en el año 2018, donde fue renombrado con el nombre de Banco Pichincha (Memoria Anual Banco Pichincha, 2020). La empresa pertenece al sector de la banca múltiple peruana, ofreciendo a sus clientes diferentes servicios financieros como préstamos, depósitos a plazo, cuentas de ahorro, cuentas sueldo, cuentas corrientes, crédito hipotecarios, crédito vehicular, tarjetas de débito y crédito, etc. (Banco Pichincha/Productos y Servicios, 2020).

Si bien los bancos más grandes del Perú iniciaron su proceso de transformación digital con anterioridad, el Banco Pichincha también se encuentra en un proceso de transformación digital, el cual inició en el año 2018 y cuyo primer año de implementación fue exitoso (Torres, comunicación personal, 12 de octubre, 2020). “Hasta el cierre del 2019 se completaron un total de 239 iniciativas para un cumplimiento del 101% del plan establecido a inicios de año” (Memoria anual Banco Pichincha, 2020). Al respecto, el banco señala en su Memoria anual 2019 que uno de los grandes retos de dicho año fue atraer talento del mercado financiero con experiencia, *know-how* y potencial para liderar el cambio digital (Memoria anual Banco Pichincha, 2020).

A partir de lo señalado, se sostiene que existe una escasez de profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital en el mercado laboral peruano. Esto resulta un problema para empleadores que se encuentran en pleno proceso de transformación digital, dado que lo que buscan es atraer al mejor talento para llevar a cabo con éxito los objetivos establecidos. En este

sentido, el Banco Pichincha reconoce que este problema los ha afectado desde que inició su proceso de transformación digital (Tarazona y Torres, comunicación personal, 12 de octubre, 2020). Con la finalidad de atraer a los talentos del mercado, la mayoría de las organizaciones de la banca múltiple peruana, incluyendo al Banco Pichincha, han optado por desarrollar la estrategia de marca empleadora. Sin embargo, se desconoce cuáles son los atributos organizacionales más valorados por los profesionales de transformación digital, dado que no se han encontrado estudios relacionados a este tema.

Por lo tanto, lo que se busca en la presente investigación es identificar los atributos organizacionales más atractivos para los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el Banco Pichincha busca atraer, así como identificar los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha en base a los atributos organizacionales que son más atractivos para los profesionales en mención. Esto, con la finalidad de analizar las principales brechas y similitudes que existen entre ambos.

## **2. Preguntas y Objetivos de Investigación**

A partir de lo presentado en la sección anterior, se contemplan las siguientes preguntas de investigación y objetivos.

### **2.1. Pregunta General**

¿Cuáles son las principales brechas y similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos?

### **2.2. Preguntas Específicas**

- **Pregunta específica 1:** ¿Cuáles son las características generales de los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el Banco Pichincha busca atraer?
- **Pregunta específica 2:** ¿Cuáles son los atributos organizacionales más atractivos para los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el Banco Pichincha busca atraer?
- **Pregunta específica 3:** ¿Cuáles son los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha en base a los atributos

organizacionales que son más atractivos para los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el banco busca atraer?

- **Pregunta específica 4:** ¿Existen brechas o similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos?

### 2.3. Objetivo General

Analizar las principales brechas y similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos.

### 2.4. Objetivos Específicos

- **Objetivo específico 1:** Definir las características generales de los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el Banco Pichincha busca atraer.
- **Objetivo específico 2:** Identificar los atributos organizacionales más atractivos para los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el Banco Pichincha busca atraer.
- **Objetivo específico 3:** Describir los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha en base a los atributos organizacionales que son más atractivos para los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el banco busca atraer.
- **Objetivo específico 4:** Identificar las principales brechas y similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos.

### **3. Hipótesis**

Debido a la falta de investigaciones académicas que estudien a los profesionales de transformación digital y el atractivo organizacional en Perú, no se cuenta con sustento teórico para plantear hipótesis de naturaleza cuantitativa.

### **4. Justificación de Estudio**

En este apartado se explicará la justificación del estudio donde, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se pretende demostrar que el trabajo de investigación es necesario e importante.

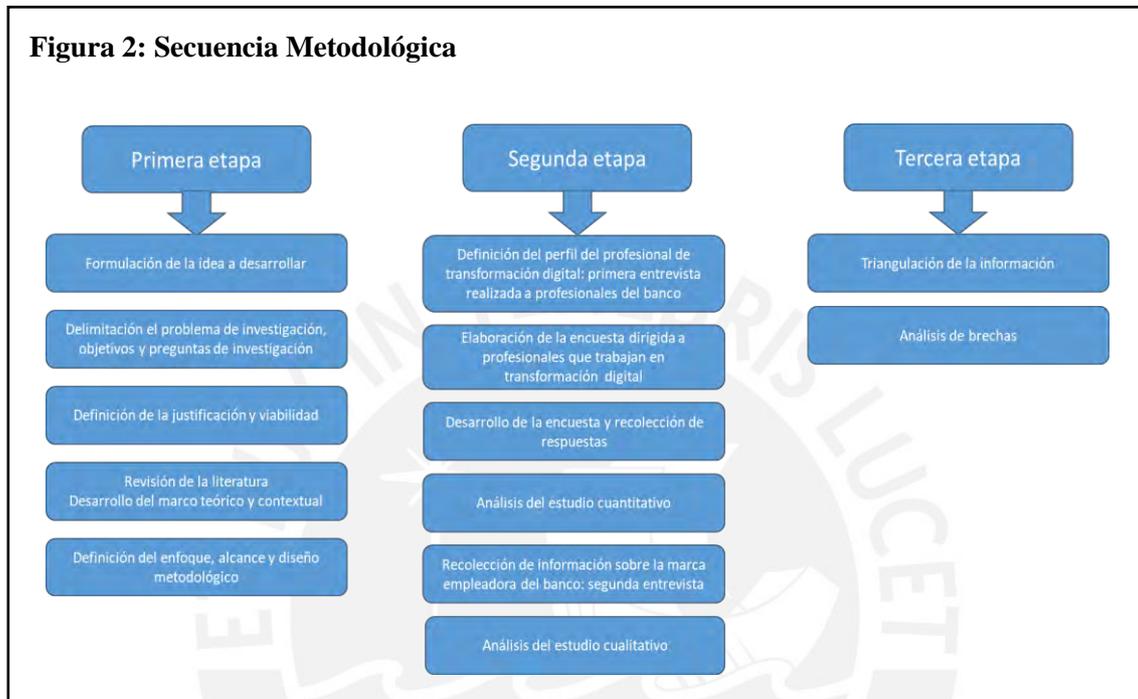
En el contexto peruano, no se evidencian investigaciones con fundamentos cuantitativos ni cualitativos que estudien cuáles son los atributos organizacionales más valorados por los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital. Por lo tanto, la presente investigación aporta un primer alcance de ello, lo cual es de importante conocimiento para empleadores que buscan atraer a estos profesionales que hoy en día son escasos y muy demandados en diversos sectores.

Asimismo, la información de la presente investigación es relevante para reforzar la marca empleadora del Banco Pichincha, debido a que se realizará un análisis sobre las brechas y similitudes entre los atributos contemplados en su marca empleadora con los atributos organizacionales identificados en el trabajo de campo. Es importante que las organizaciones presten atención a su marca empleadora puesto que el 75% de las personas que buscan una oferta laboral se preocupan por esta antes de aplicar a una empresa (LinkedIn Talent Solutions, 2016).

# CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

## 1. Secuencia metodológica

La presente investigación está dividida en tres etapas, las cuales serán explicadas detalladamente a continuación.



### 1.1. Primera Etapa

La primera etapa comienza con la formulación de la idea a desarrollar en la presente investigación, en este caso la marca empleadora y el atractivo organizacional. Luego, se delimitó el problema de investigación, desarrollado en la primera parte del Capítulo 1. Posteriormente, luego de haber definido los objetivos y preguntas de la investigación y la justificación, se procedió a investigar y revisar literatura sobre los conceptos y definiciones clave para la investigación. Luego de lo mencionado, se realizó una descripción sobre la situación actual del sujeto de estudio, el cual es el Banco Pichincha, perteneciente al sector de la banca múltiple peruana. Cabe resaltar que para la descripción de la empresa y su situación actual sobre su proceso de transformación digital, el cual se puede apreciar en el Capítulo 1, se recogió información de fuentes primarias al realizar entrevistas dirigidas a profesionales de Recursos Humanos del banco los cuales fueron Kelly Torres, Analista Senior de Atracción de Talento, y Renzo Tarazona, Human Resources Head Agile. Asimismo, teniendo presente los objetivos de la investigación, el enfoque y alcance de este, se optó por elegir un diseño de la investigación que pueda responder a los objetivos

propuestos inicialmente, el cual se detalla en el apartado dos del presente capítulo. Posteriormente, se realizó la definición y selección de la muestra, detallada en el apartado tres, así como las técnicas de recolección de información y las técnicas de análisis en los apartados cuatro y cinco respectivamente del presente capítulo.

## **1.2. Segunda Etapa**

En la segunda etapa se realizó el trabajo de campo. Se realizó una entrevista a dos profesionales del Banco Pichincha con la finalidad de definir el perfil del profesional de transformación digital que el banco busca atraer. Esta información fue de gran utilidad para plantear las preguntas del cuestionario de la presente investigación, puesto que se buscó que solo los profesionales de transformación digital con las características que buscaba el banco participen del estudio. Dicho perfil se explica en el apartado 3 del presente capítulo. Adicionalmente, se añadieron las preguntas del cuestionario del modelo EmpAt planteado por Berthon et al. (2005), para lo cual se realizó la validación de la traducción con dos expertos en Recursos Humanos. Se obtuvo un total de 252 encuestas realizadas a profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital, de las cuales sólo 223 resultaron válidas.

## **1.3. Tercera Etapa**

En la tercera etapa se realizó el análisis de la información recaudada. Posteriormente, con la data obtenida y con la finalidad de validar el modelo, se realizó un análisis factorial confirmatorio. Asimismo, se realizó estadística descriptiva y un análisis de medias entre los factores del modelo para describir a la muestra seleccionada y analizar los atributos más valorados por ellos, respectivamente. Además, se realizó una segunda entrevista a dos profesionales del Banco Pichincha para recaudar información sobre su marca empleadora en relación a los factores más valorados por los profesionales de transformación digital. Finalmente, se realizó la triangulación de ambos estudios para presentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la investigación explicados en el capítulo 4.

## **2. Enfoque, alcance y diseño metodológico**

### **2.1. Enfoque de la investigación**

Teniendo en consideración los objetivos planteados, el enfoque de la presente investigación es mixto, es decir, combina un estudio cualitativo con un estudio cuantitativo con la finalidad de enriquecer el análisis final. De acuerdo a Hernández et al. (2014), el enfoque mixto

implica la recolección, análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos, generando que el fenómeno estudiado en la investigación alcance ser explicado con una perspectiva más integral y holística. Es importante resaltar que el enfoque mixto no busca reemplazar a la investigación cualitativa o cuantitativa, lo que busca es utilizar las fortalezas de ambos, combinarlas y minimizar sus debilidades (Hernández et al., 2014).

En la presente investigación, en primer lugar, se emplea un enfoque cualitativo, el cual “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 7). En ese sentido, se realizó una entrevista a dos profesionales de Recursos Humanos del Banco Pichincha con la finalidad de definir el perfil del profesional de transformación digital que el banco busca atraer. En segundo lugar, se emplea un enfoque cuantitativo, el cual “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 et al., 2010, p. 4). Mediante la recolección de datos a través de una encuesta realizada a profesionales que trabajan en transformación digital, se logró medir los atributos organizacionales que consideran atractivos para considerar a una organización como potencial empleador. Para ello, se utilizó el software SPSS Statistics, en el cual se realizó análisis factorial confirmatorio, análisis del Alpha de Cronbach y análisis de medias. En tercer lugar, habiendo conocido los factores e ítems del atractivo organizacional más valorados por los profesionales, se emplea un enfoque cualitativo: se elaboró una guía de entrevista y se entrevistó a dos profesionales responsables de la gestión de la marca empleadora del Banco Pichincha. Finalmente, se realizó el análisis de resultados, de tal modo que se logre plantear las conclusiones, hallazgos y recomendaciones finales.

## **2.2. Alcance**

Los alcances para trabajos de investigación pueden ser: exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal (Pasco & Ponce, 2015). La presente investigación tiene un alcance descriptivo y exploratorio. Por un lado, el alcance es descriptivo dado que busca “especificar las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p.92). Asimismo, de acuerdo a Pasco y Ponce (2015), el alcance descriptivo se utiliza “para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (p.44). En ese sentido, la investigación recoge información de los conceptos y variables que se están estudiando, de manera conjunta o independiente, con la finalidad de comprender de manera detallada cómo se comporta el fenómeno que está siendo investigado. Por otro lado, la investigación tiene un alcance exploratorio, dado que busca examinar un tema que ha sido poco estudiado (Pasco & Ponce,

2015), como es el caso del atractivo organizacional de acuerdo a profesionales que trabajan en transformación digital en el Perú.

### 2.3. Diseño metodológico

De acuerdo a Hernández et al. (2014), cada estudio mixto implica un diseño de trabajo único; sin embargo, se ha logrado identificar modelos generales de diseños. Para escoger el diseño mixto apropiado es necesario que el investigador responda las preguntas que se observan en la siguiente imagen.



Respondiendo las preguntas, ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo) tienen la misma prioridad en la presente investigación, puesto que es necesario el uso de ambos para alcanzar los objetivos. Asimismo, respecto a la ejecución de los enfoques, Hernández et al. (2014) plantean que puede darse de manera concurrente o secuencial. “En los diseños secuenciales, los datos recolectados y analizados en una fase del estudio se utilizan para informar a la otra fase” (p. 548). En línea con lo que plantean los autores, la metodología de la presente investigación es secuencial dado que en una primera etapa, se recolectan datos cualitativos, luego, se realiza el estudio cuantitativo y, posteriormente - de manera secuencial - se recolectan y analizan datos cualitativos. Además, respecto al propósito central de la integración de ambos enfoques, los autores plantean que puede ser por motivos de triangulación, complementación, exploración o explicación. Como ya se había mencionado anteriormente, el propósito se centra en triangular los resultados de ambos estudios. Finalmente, es importante señalar que ambos enfoques se integran desde la fase conceptual.

Por otro lado, de acuerdo a Pasco y Ponce (2015), las estrategias generales de investigación pueden ser: el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, etnografía

y la investigación-acción. La presente investigación utiliza el estudio de caso debido a que nos permite comprender “un fenómeno dentro de su propio contexto abordando las complejidades del mundo real” (Pasco & Ponce 2015, p. 47). En ese sentido, en la investigación se estudia un solo caso, basado en una organización, el cual ayuda a comprender un fenómeno más amplio, mediante el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas para recolectar información.

### **3. Selección muestral/Unidad de Análisis**

#### **3.1. Delimitación de la muestra**

En la entrevista realizada a Kelly Torres, analista senior de atracción de talento en el banco, se delimitó el perfil general que buscan al momento de atraer a profesionales para puestos relacionados a transformación digital. En cuanto al nivel de educación, la entrevistada señaló que el mínimo nivel de estudios solicitado son egresados de carreras universitarias; sin embargo, comentó que realizan excepciones con candidatos que cuentan con una carrera técnica y que se encuentran estudiando una carrera universitaria que complementa sus estudios técnicos, lo cual no los hace excluyentes del proceso de atracción y selección. Asimismo, en cuanto a las carreras profesionales que exhortan para puestos de transformación digital, la analista mencionó que, si bien para puestos de mayor jerarquía se necesitan a ingenieros de sistemas o carreras afines, actualmente, se enfocan en atraer a profesionales de diversas carreras. De igual manera, señaló que no es relevante que pertenezcan a una universidad o instituto en específico, debido a que esto no es considerado un filtro para el banco.

Además, se le consultó por los conocimientos o certificaciones en metodologías que deberían contar los profesionales en cuestión, a lo cual la analista explicó que depende del puesto que se requiera cubrir, es decir, si es un puesto gerencial, es muy necesario que cumpla con certificaciones en metodologías ágiles como Scrum, Design Thinking y Lean; no obstante, en general, se les solicita que tengan conocimientos en las metodologías mencionadas sin necesidad de una certificación de por medio. Respecto a los idiomas con los que debe contar un profesional de transformación digital, se requiere que cuenten con un nivel de inglés básico, puesto que muchos de los programas TI y metodologías utilizan términos en este idioma. De igual manera, se requiere tener un conocimiento de excel a nivel intermedio. Finalmente, sobre el tiempo de experiencia, se mencionó que el tiempo mínimo de experiencia solicitado es de seis meses en puestos afines (Torres, comunicación personal, 12 de octubre, 2020).

En conclusión el perfil que se definió para la unidad de análisis de la presente investigación es el siguiente: profesionales egresados universitarios y/o técnicos que cuenten con conocimientos en metodologías ágiles, como Scrum, Design Thinking y Lean, con un mínimo de

nivel de inglés básico, conocimiento de excel nivel intermedio y con experiencia mínima de seis meses en puestos relacionados a proyectos de transformación digital.

### **3.2. Método de selección de muestra**

Para la presente investigación, se realizó un muestreo no probabilístico, lo cual hace referencia a que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández et al., 2014, p. 176). Al respecto, Pasco y Ponce (2015) mencionan que este tipo de muestreo “no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (p. 53). En base a lo mencionado anteriormente, para la presente investigación, se seleccionó este tipo de muestreo debido a que no se conoce el número exacto de profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital en el mercado laboral peruano, por lo que se determinó un número aproximado de encuestados con fundamento estadístico, el cual es explicado en el siguiente apartado.

### **3.3. Tamaño de muestra**

El autor Rositas (2014) establece una relación entre el número de ítems por constructo y el tamaño de la muestra. Señala que si el cuestionario de la investigación contiene alrededor de 20 ítems, la regla sería contar con entre 5 y 20 encuestas por ítem, de tal modo que se tenga entre 100 y 400 encuestas realizadas en total. El cuestionario de la presente investigación, el cual es el EmpAt, contiene 25 ítems, por lo que, en línea con el autor, se busca contar con alrededor de 10 encuestas por ítem. De este modo, se determinó que la muestra de la investigación sea de 250 encuestas.

## **4. Técnicas de recolección de información**

A fin de lograr recolectar la información necesaria para lograr los objetivos establecidos en la presente investigación, se emplearon dos técnicas de análisis, cuantitativa y cualitativa, donde ambas se relacionan de manera secuencial, es decir, la información que resulte del análisis recolectado mediante la herramienta cuantitativa será un *input* para recolectar información con la herramienta cualitativa.

#### 4.1. Herramienta cuantitativa

La herramienta de medición cuantitativa es el *Employer Attractiveness Scale* (EmpAt) desarrollada por Berthon et al. (2005). Esta escala de medición contempla 25 preguntas agrupadas en 5 factores: valor de desarrollo, valor social, valor de interés, valor de aplicabilidad y valor económico. Asimismo, para evaluar cada uno de los ítems del EmpAt, los encuestados partieron de la siguiente pregunta: ¿Qué tan importante es para usted lo siguiente al momento de considerar una organización como potencial empleador? Las preguntas fueron evaluadas por los encuestados de acuerdo a una escala de Likert de 7 puntos donde: 1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Casi importante; 4 = Neutral; 5 = Moderadamente importante; 6 = Muy importante; 7 = Extremadamente importante (Puri, 2018).

Al respecto, se consultó a dos docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, ambos expertos en temas de gestión de personas, sobre la traducción y pertinencia de la interpretación de la herramienta. Esto con el fin de prevenir distorsiones en la interpretación y, por tanto, realizar una objetiva traducción de las definiciones en inglés. La traducción de las 25 preguntas de la herramienta de medición se puede observar en el tabla 1.

**Tabla 1: EmpAt validado traducido al español**

N°	EmpAt: Pregunta Original	Traducción al español validado
0	How important are the following to you when considering potential employers?	¿Qué tan importante es para usted lo siguiente al momento de considerar una organización como potencial empleador?
1	Recognition/appreciation from management	Que la gerencia de la organización reconozca/aprecie a sus empleados
2	A fun working environment	Que el ambiente laboral que ofrezca la organización sea divertido
3	A springboard for future employment	Que la organización sirva como un trampolín para acceder a futuros empleos
4	Feeling good about yourself as a result of working for a particular organization	Que me sienta bien conmigo mismo como resultado de trabajar en la organización
5	Feeling more self-confident as a result of working for a particular organization	Que me sienta seguro de mi mismo como resultado de trabajar en la organización
6	Gaining career-enhancing experience	Que adquiera experiencia para mejorar mi carrera profesional
7	Having a good relationship with your superiors	Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización

**Tabla 1: EmpAt validado traducido al español (continuación)**

N°	EmpAt: Pregunta Original	Traducción al español validado
8	Having a good relationship with your colleagues	Que pueda tener una buena relación con mis compañeros de trabajo en la organización
9	Supportive and encouraging colleagues	Que la organización apoye y motive a sus empleados
10	Working in an exciting environment	Que la organización tenga un ambiente de trabajo estimulante/apasionante
11	Innovative employer – novel work practices/forward-thinking	Que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas
12	The organization both values and makes use of your creativity	Que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados
13	The organization produces high-quality products and services	Que la organización produzca o brinde productos o servicios de alta calidad
14	The organization produces innovative products and services	Que la organización produzca o brinde productos o servicios innovadores
15	Good promotion opportunities within the organization	Que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de promoción
16	Humanitarian organization – gives back to society	Que la organización sea humanitaria y retribuya a la sociedad
17	Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution	Que la organización brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido en una institución de educación superior
18	Opportunity to teach others what you have learned	Que la organización brinde la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido
19	Acceptance and belonging	Que la organización brinde un sentido de aceptación y pertenencia
20	The organization is customer-orientated	Que la organización tenga un enfoque orientado hacia el cliente
21	Job security within the organization	Que la organización brinde estabilidad laboral
22	Hands-on inter-departmental experience	Que la organización permita tener experiencia práctica en distintas áreas
23	Happy work environment	Que la organización ofrezca ambiente laboral feliz
24	An above average basic salary	Que la organización ofrezca un salario básico superior al promedio

**Tabla 1: EmpAt validado traducido al español (continuación)**

N°	EmpAt: Pregunta Original	Traducción al español validado
25	An overall attractive compensation package	Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo

Se utilizó un cuestionario que se aplicó a los profesionales que trabajan en transformación digital y que cumplen con las características del perfil de la muestra definida. Este cuestionario fue creado en la herramienta “Formularios de Google” e incluye preguntas que recolectan y validan información de las características generales de sus perfiles profesionales (conocimientos y experiencia, esencialmente). Además, incluye las 25 preguntas del cuestionario del *Employer Attractiveness Scale* establecido por Berthon et al. (2005), el cual ayudó a la medición e identificación de los atributos más valorados por los sujetos en mención. Para mayor detalle, ver Anexo D.

#### **4.2. Herramienta cualitativa**

La herramienta cualitativa utilizada fueron las entrevistas semi-estructuradas, las cuales “comprende[n] también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible” (Pasco & Ponce 2015, p. 63). En primera instancia, se realizó una primera entrevista dirigida a dos profesionales de Recursos Humanos del Banco Pichincha (ver ANEXO E). Dicha entrevista tuvo como objetivo definir el perfil general de los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el banco busca atraer. Luego del análisis cuantitativo, se llevó a cabo una segunda entrevista dirigida a dos profesionales que participan de la gestión de la marca empleadora del banco, una de las profesionales pertenece al área de Relaciones Públicas y otra al área de Recursos Humanos (ver Anexo F). La finalidad de esta última entrevista fue recolectar información sobre la marca empleadora del Banco Pichincha en relación con los atributos organizacionales más valorados por los profesionales de transformación digital.

**Tabla 2: Lista de entrevistados del Banco Pichincha**

Nombre	Puesto dentro del Banco Pichincha
Kelly Torres Chala	Analista Senior de Atracción del Talento
Renzo Tarazona Luján	Human Resources Head Agile
Olga Villalba Salazar	Analista de Atracción del Talento
Emilia Beltrán	Analista de Comunicación Interna y Cultura

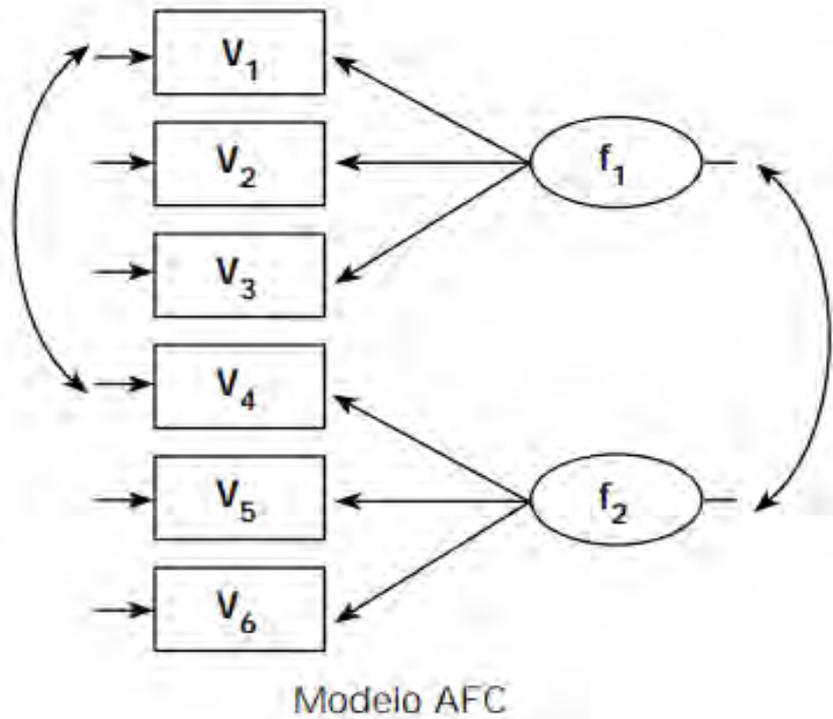
## 5. Técnicas de análisis cuantitativas

En primer lugar, para observar la fiabilidad de los factores y sus respectivos ítems comprendidos en el EmpAt, se analizó el Alpha de Cronbach. Este “es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem” (García, González & Jornet, 2010, p.1)

En segundo lugar, para observar el ajuste del modelo, se realizó el análisis factorial confirmatorio. De acuerdo a Mooi, Sarstedt y Mooi-Reci (2018), existen dos tipos de análisis factoriales. En el análisis factorial exploratorio, la data es analizada sin ideas preconcebidas sobre el número de factores que explican el fenómeno a estudiar o sobre cómo los ítems se agrupan entre sí. Por el contrario, el análisis factorial confirmatorio parte de un modelo estructurado de factores basado en consideraciones teóricas. Asimismo, mientras que el análisis factorial exploratorio determina el número de factores óptimo que explica el fenómeno, el análisis factorial confirmatorio determina qué tan bien se ajusta la data a la estructura pre especificada (Mooi et al., 2018). Debido a que la presente investigación se basa en el modelo establecido por Berthon et al. (2005), el cual ya ha sido validado por el autor y posteriores investigaciones, el análisis factorial que se realizó es el confirmatorio.

Un modelo se encuentra compuesto por factores. De acuerdo a Malhotra (2008), un factor es definido como una dimensión subyacente que explica las correlaciones entre un conjunto de variables. Es decir, un factor está compuesto por un conjunto de variables observables, las cuales son identificables en una pregunta del cuestionario de la encuesta. La dinámica entre factores y variables observables (ítems) que se da en el análisis factorial se puede observar en la siguiente figura.

**Figura 4: Modelo de análisis factorial confirmatorio**

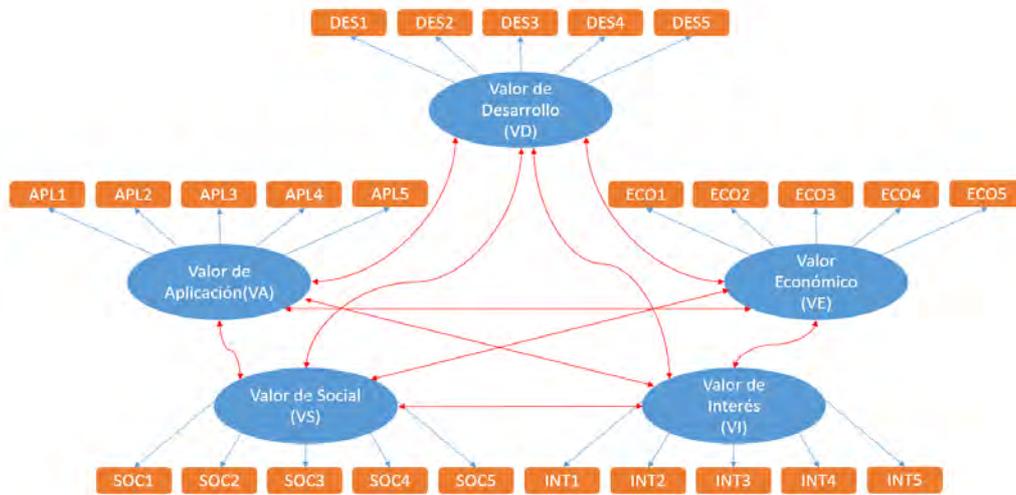


Fuente: Batista-Foguet, J.M,Coenders, G., & Alonso, J. (2004)

En la figura 4, donde “f” son los factores y “v” son las variables observables, se observa que el factor causa las variables observables que busca explicar. Asimismo, si bien entre factores existe una relación ( $f_1$  y  $f_2$ ) y entre variables también ( $v_1$  y  $v_4$ ), no significa que sean iguales, tienen una diferenciación estadística y conceptual para considerarse diferentes.

Considerando lo explicado en líneas anteriores, en la presente investigación se realizó análisis factorial confirmatorio con la finalidad de validar el ajuste del modelo. Berthon et al. (2005) establecen que el atractivo organizacional es explicado por cinco factores: Valor de Desarrollo, Valor Económico, Valor de Interés, Valor Social y Valor de Aplicabilidad. Estos cinco factores son explicados por cinco ítems, respectivamente. El modelo propuesto en la presente investigación se puede apreciar en la figura 5.

**Figura 5: Modelo *Employer Attractiveness Scale (EmpAt)***



Adaptado de Berthon, Ewing y Hah (2005)

Como se puede observar en la figura 5, cada factor es explicado por cinco ítems, los cuales se identifican como un enunciado de la encuesta utilizada en este estudio. Para mayor detalle, observar la tabla 3.

**Tabla 3: Codificación de factores e ítems del EmpAt**

Factor	Codificación factor	Ítem	Codificación ítem
<b>Valor de Desarrollo</b>	VD	Que la gerencia de la organización reconozca/aprecie a sus empleados	DES1
		Que la organización sirva como un trampolín para acceder a futuros empleos	DES2
		Que me sienta seguro de mí mismo como resultado de trabajar en la organización	DES3
		Que me sienta bien conmigo mismo como resultado de trabajar en la organización	DES4
		Que adquiriera experiencia para mejorar mi carrera profesional	DES5

**Tabla 3: Codificación de factores e ítems del EmpAt (continuación)**

Factor	Codificación factor	Ítem	Codificación ítem
<b>Valor Social</b>	VS	Que el ambiente laboral que ofrezca la organización sea divertido	SOC1
		Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización	SOC2
		Que pueda tener una buena relación con mis compañeros de trabajo en la organización	SOC3
		Que la organización apoye y motive a sus empleados	SOC4
		Que la organización ofrezca un lugar de trabajo agradable	SOC5
<b>Valor de Interés</b>	VI	Que la organización tenga un ambiente de trabajo estimulante/apasionante	INT1
		Que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados	INT2
		Que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas	INT3
		Que la organización produzca o brinde productos o servicios de alta calidad	INT4
		Que la organización produzca o brinde productos o servicios innovadores	INT5
<b>Valor Económico</b>	VE	Que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de crecimiento	ECO1
		Que la organización brinde estabilidad laboral	ECO2
		Que la organización ofrezca un salario base sobre el promedio del mercado	ECO3
		Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo	ECO4
		Que la organización permita tener experiencia práctica en distintas áreas	ECO5

**Tabla 3: Codificación de factores e ítems del EmpAt (continuación)**

Factor	Codificación factor	Ítem	Codificación ítem
<b>Valor de Aplicabilidad</b>	VA	Que la organización sea humanitaria y retribuya a la sociedad	APL1
		Que la organización brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido de una institución de educación superior	APL2
		Que la organización me brinde la oportunidad de enseñar a mis compañeros lo aprendido	APL3
		Que la organización brinde un sentido de aceptación y pertenencia	APL4
		Que la organización tenga un enfoque orientado hacia el cliente	APL5

Asimismo, “el análisis factorial confirmatorio requiere pruebas complementarias de bondad de ajuste, para confirmar si la estructura obtenida coincide con la estructura propuesta como hipótesis” (Morales, 2011, p. 9). Por lo tanto, para evaluar la veracidad del análisis factorial confirmatorio, es necesario evaluar los índices de ajuste (Cornell University, s/f):

- CFI (*Comparative Fit Index*): es el índice de ajuste comparativo. No es muy sensible al tamaño de la muestra. Compara el modelo utilizado para el análisis con un modelo perfecto. Se espera que el CFI sea cercano a 1.
- RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*): es la raíz del cuadrado medio del error de aproximación. Es un índice ajustado por parsimonia. Denota la medida en la que el error explica el fenómeno, por lo tanto, se espera que el RMSEA tenga un valor cercano a cero.

En tercer lugar, las respuestas recopiladas a través de las encuestas fueron sistematizadas mediante el software estadístico IBM SPSS Statistics 27, el cual permite la creación de cuadros estadístico-descriptivos. Además de analizar las características generales de la muestra utilizando estadística descriptiva, se analizó las respuestas de cada ítem observando la valoración promedio otorgada por los profesionales de transformación digital encuestados. Por lo tanto, la medida de tendencia central que se utilizará será la media.

## **6. Evaluación de la validez y confiabilidad**

La presente investigación emplea como principal herramienta el modelo EmpAt, por lo que es necesaria la evaluación de su validez y confiabilidad.

La investigación realizada por Berthon et al. (2005) para determinar el *Employer Attractiveness Scale* se centró en desarrollar y validar una escala para medir el atractivo organizacional. Realizaron seis *focus groups* a 683 estudiantes de décimo ciclo y recién graduados de la Universidad de Australia para recaudar información sobre el “empleador idóneo”. De la información recaudada obtuvieron 32 potenciales ítems de escala. Con la finalidad de purificar la información, analizaron el coeficiente alpha de los 32 ítems, el cual fue de 0,91. A partir de los resultados de la primera fase del análisis de confiabilidad, se eliminaron los ítems con una correlación menor a 0,40, los cuales fueron tres. En la segunda fase se eliminaron los ítems con una correlación menor a 0,50, los cuales fueron cuatro. Esto dejó un total de 25 ítems que conformaron el *EmpAt scale*, cuyo alpha final fue de 0,96. Posteriormente, realizaron un análisis factorial exploratorio para observar y determinar la agrupación de ítems más eficiente. A cada agrupación (factor) le asignaron un nombre, los cuales son: Valor de interés, Valor social, Valor de desarrollo, Valor de aplicabilidad y Valor económico. Finalmente, para validar el modelo, emplearon el modelo de ecuaciones estructurales, observando tres índices de ajuste como la raíz media residual (RMR), el cual fue de 0,06; el índice de bondad de ajuste modificado (AGFI), el cual fue de 0,91; y el índice ajuste comparativo (CFI), el cual fue de 0,96. Estos índices demostraron que el modelo se ajusta “razonablemente bien” a la data. Asimismo, los t-values de los ítems fueron significantes.

Se han encontrado investigaciones internacionales que han empleado el *EmpAt* para conocer qué atributos atraen a un grupo específico de personas. Estas investigaciones han demostrado la validez del instrumento y el alto nivel de convergencia entre los factores para explicar el fenómeno. Sin embargo, en diferentes contextos, algunos atributos (ítems) del *EmpAt* pueden ser irrelevantes, así como algunos otros atributos son relevantes de añadir. Estos atributos pueden ser añadidos en algunas de las cinco dimensiones propuestas por Berthon, o pueden generar nuevas dimensiones (Gadibadi, 2018). Algunas de estas investigaciones son:

- Roy (2008)

Su estudio buscó identificar cuáles son los atributos organizacionales atractivos más valorados por estudiantes del último semestre de India en cinco organizaciones indias conocidas. Su muestra contempló a 150 estudiantes. El autor añadió 2 atributos al *EmpAt* con la finalidad de que el estudio tenga una mayor sincronización con el contexto, los cuales fueron: “clara y fuerte cultura de la organización” y “ética en la organización”. Finalmente, el estudio reveló 3 dimensiones más que no contemplaba el *EmpAt* original propuesto por Berthon: Valor ético, Valor psicológico y Oportunidades de carrera. Todas las dimensiones fueron significativas pero obtuvieron distintos niveles de significancia entre las cinco organizaciones estudiadas.

- Arachchige y Robertson (2011)

Su investigación estuvo enfocada en estudiantes del último año de la carrera de negocios de universidades de Sri Lanka. Su muestra contempló a 221 estudiantes. Los autores consideraron relevante añadir 7 atributos (ítems) adicionales, los cuales fueron: rentabilidad, tamaño de la organización, conocimiento de la organización mediante publicidad y exposición en los medios, tipo de producto/servicio ofrecido, calidad de la dirección, honestidad y justicia de la organización, y respeto por la familia y amigos. Como resultado, los atributos fueron clasificados en 8 dimensiones: Estructura del trabajo, Ambiente de la organización, Compromiso social, Ambiente social, Relaciones, Crecimiento personal, Dinámica de la organización y Goce.

- Alniaçik y Alniaçik (2012)

En el estudio realizado por los autores en Turquía, se encuestó a un grupo de 600 personas, compuesto por profesionales empleados y desempleados. Durante el análisis, se removieron cinco atributos (ítems) que contemplaba el EmpAt original y los 20 restantes fueron clasificados en seis dimensiones a las cuales nombraron: Valor social, Valor de mercado, Valor económico, Valor de aplicación, Valor de cooperación y Ambiente laboral. Los autores realizaron el análisis en base a edad, género y estado de empleo, demostrando que si bien existen diferencias entre los atributos organizacionales considerados atractivos entre hombres y mujeres, no existen diferencias significativas entre edad y estado de empleo.

- Sivertzen, Nielsen y Olafsen (2013)

Los autores encuestaron a 184 estudiantes de ingeniería en Noruega sobre tres organizaciones relacionadas a este rubro, con la finalidad de conocer si las cinco dimensiones del EmpAt y el uso de medios sociales afectan la reputación de la organización y, por lo tanto, a las intenciones de aplicar a un trabajo. Su modelo de investigación contempló otras variables como reputación de la organización e intenciones de aplicar a un trabajo. El estudio demostró que las organizaciones que cuentan con atributos como innovación, valor psicológico y de aplicación, y que utilicen medios sociales, son las más atractivas.

Respecto a la validación del instrumento en el contexto sudamericano, solo se encontró la investigación realizada por Liu (2015) en Chile, la cual también confirmó la validez del instrumento. En cuanto a investigaciones en el contexto peruano, no se han encontrado estudios empíricos que respalden el modelo en Lima-Perú.

Por otro lado, con la finalidad de realizar una traducción objetiva y adecuada del instrumento y prevenir distorsiones en la interpretación, se procedió a traducir el cuestionario siguiendo las técnicas de traducción de cuestionarios de Usunier (1998). El autor menciona que existen cuatro métodos de traducción: traducción directa, retrotraducción, traducción paralela y técnicas mixtas. La técnica utilizada fue la traducción paralela, la cual consiste, en primer lugar, en la traducción del cuestionario de dos o más traductores independientes, seguido por la

comparación de ambas traducciones para crear la versión final (Usunier, 1998). Para realizar la traducción paralela, se consultó a dos docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, ambos expertos en temas de gestión de personas. Además, se realizaron pruebas piloto con personas que cumplieran con las características de nuestra unidad de análisis para asegurar el entendimiento de las preguntas del cuestionario.

Por otro lado, en cuanto a las guías de entrevista, se realizaron validaciones con docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección y expertos en recursos humanos para asegurar el buen uso de la herramienta cualitativa.

## **7. Ética de la investigación**

La presente investigación incorpora los principios de ética de la investigación. Con la finalidad de poder utilizar la información proporcionada por los distintos profesionales consultados durante la investigación, se les explicó sobre el consentimiento informado. Este consentimiento contiene el título y objetivos de la investigación, así como las razones por las que se requiere la información solicitada. Asimismo, la encuesta elaborada incluyó una pregunta de autorización del uso de los datos proporcionados para la presente investigación. Además, se ha utilizado el correcto uso del sistema de referencias durante la investigación con la finalidad de respetar la propiedad intelectual.

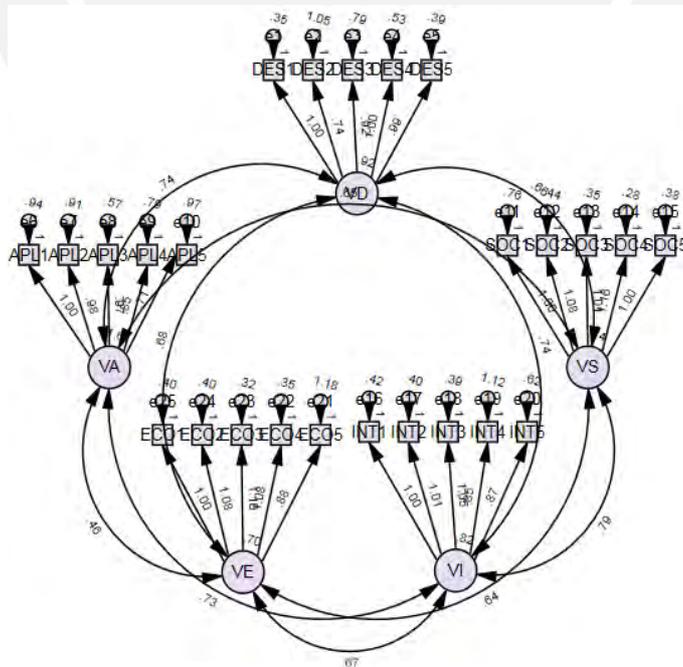
## CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se comenzará detallando los resultados del análisis factorial confirmatorio y el análisis de fiabilidad. Se continuará exponiendo los resultados de la estadística descriptiva sobre las características demográficas y generales de los profesionales que respondieron la encuesta. Posteriormente, se expondrán los resultados obtenidos por cada factor del atractivo organizacional en base a la valoración obtenida mediante la encuesta. Asimismo, se realizará el cruce de esta información con la obtenida mediante entrevistas del Banco Pichincha. Finalmente, se realizará la triangulación y se analizarán las brechas y similitudes existentes.

### 1. Resultados del análisis factorial confirmatorio y Alpha de Cronbach

Respecto al ajuste del modelo, se realizó el análisis factorial confirmatorio, cuyos resultados se expondrán a continuación. En primer lugar, se procedió a analizar los estimados que el programa SPSS Amos determina en base a los datos añadidos del modelo y encuesta. Se obtuvo que el *P-value* de cada relación, entre ítem y factor, es menor a 0,00. Por lo tanto, al ser este valor menor que el nivel de significancia del estudio (5%), se confirma que sí existe una contribución del ítem al factor; es decir, que cada ítem sí explica al factor con el cual se le relaciona.

Figura 6: Modelo de acuerdo al análisis factorial confirmatorio - SPSS Amos



En segundo lugar, se procedió a observar el ajuste del modelo. Para ello, se observaron dos índices: el CFI y el RMSEA, cuyos valores se detallan a continuación.

**Tabla 4: Model Fit - SPSS Amos**

Modelo	CFI	RMSEA
(Default model)	0,758	0,144

El CFI tuvo un valor mayor al aceptable (0,7), siendo de 0,758. Por otro lado, el RMSEA, el cual es el error de aproximación, tuvo un valor de 0,144, el cual obtuvo un valor levemente elevado a comparación del aceptable (0,08).

Asimismo, se realizó el análisis del Alpha de Cronbach en cada factor, obteniendo la información que se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 5: Alpha de Cronbach por factor**

Factor	Alpha de Cronbach
Valor Social	0,901
Valor de Aplicabilidad	0,882
Valor Económico	0,872
Valor de Desarrollo	0,868
Valor de Interés	0,866

El Alpha de Cronbach obtenido en cada uno de los factores demuestra que sus respectivas agrupaciones de ítems guardan relación entre sí. En el análisis de fiabilidad realizado para cada factor también se pudo observar el “Alpha de Cronbach si el elemento es suprimido” en relación a cada ítem. Esto se realizó con la finalidad de observar si este índice mejoraría si se elimina algún ítem de la agrupación de ítems que explican el factor. Al respecto, sólo en el caso del factor Valor Económico se obtuvo la recomendación de eliminar uno de sus ítems. Este fue el ítem ECO5, el cual de ser eliminado incrementaría el Alpha de Cronbach del factor en 0,24; sin embargo, dado que la valoración del Alpha de Cronbach con el ítem ya era alto y considerando los fines de la investigación, se optó por no eliminarlo.

## 2. Estadística descriptiva

Dado que en la presente investigación se optó por un muestreo no probabilístico, se determinó, con fundamento teórico, que el óptimo de encuestas realizadas sería de aproximadamente 250. Se recaudó un total de 252 encuestas, de las cuales 223 fueron válidas,

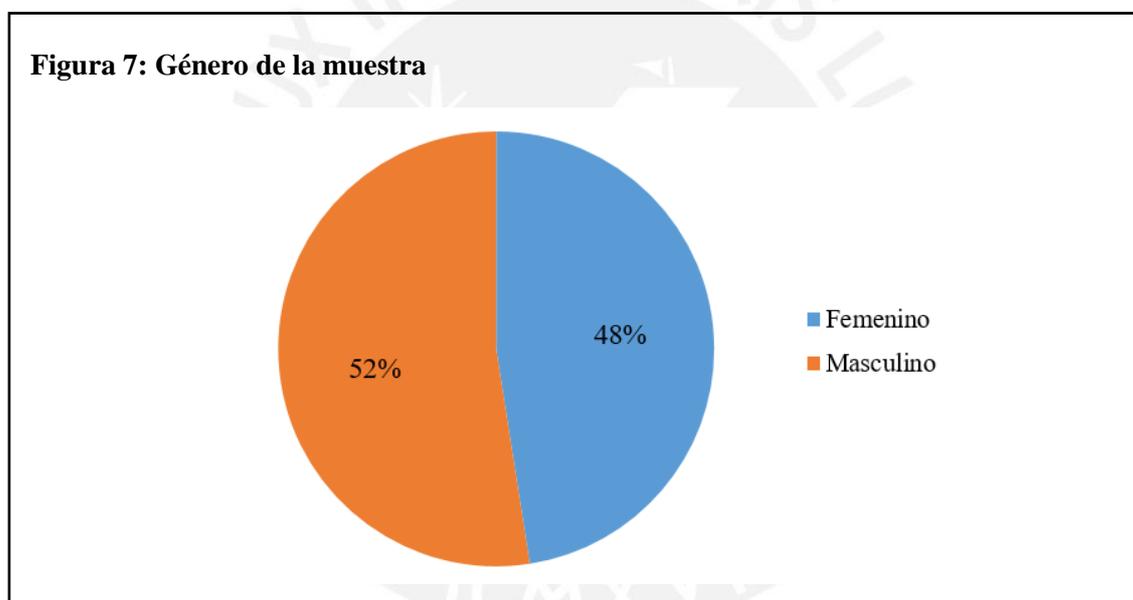
debido a que se tuvo en consideración las características que debía cumplir el profesional de transformación digital, basado en la definición del perfil que se elaboró junto al Banco Pichincha.

## 2.1. Análisis descriptivo del perfil de la muestra

Para la presente investigación, se consideró relevante describir las características de la muestra, conformadas por variables demográficas y otros rasgos característicos de un profesional de transformación digital como conocimientos y/o certificaciones en metodologías ágiles.

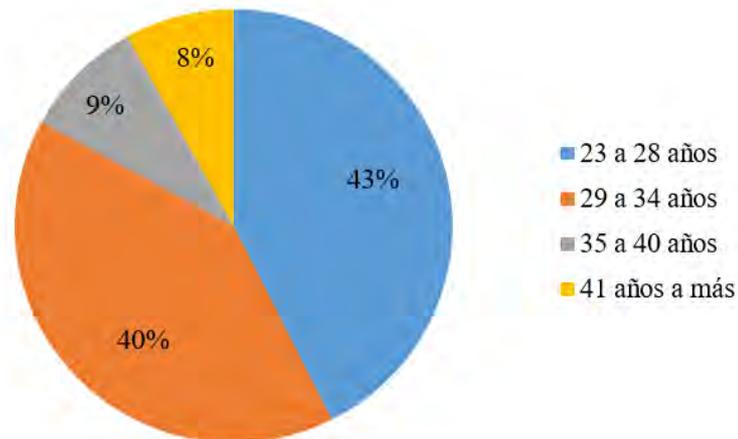
### 2.1.1. Características demográficas de la muestra

De acuerdo a los datos obtenidos, la muestra se encuentra compuesta de manera equitativa por hombres y mujeres, siendo 117 profesionales de transformación digital hombres (52%) y 106 mujeres (48%).



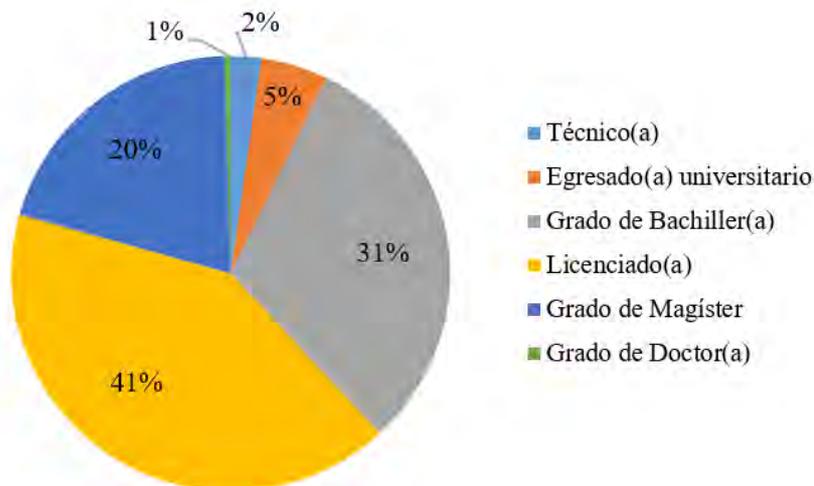
Con respecto a la edad, se formuló una pregunta abierta y, de las respuestas obtenidas, se realizaron las agrupaciones convenientes. La mayoría de los encuestados pertenecen al rango de edad de 23 a 28 años, representando el 43% de la muestra. La media de la variable edad fue 30 años y la mediana fue 29, con una desviación estándar de 5,7. La edad máxima fue 52 años, mientras que la edad mínima fue 23 años. En base al promedio de edades se puede afirmar que los encuestados fueron predominantemente jóvenes.

**Figura 8: Rangos de edad de la muestra**



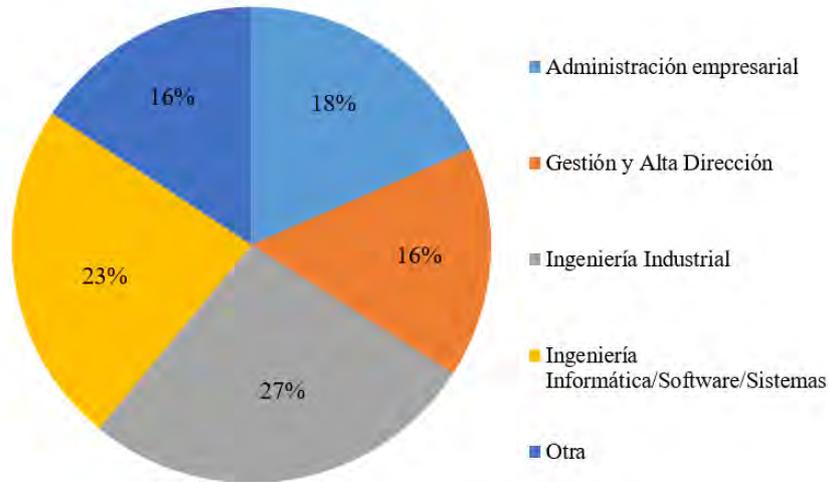
Por otro lado, en cuanto al nivel de estudios, la mayoría de los encuestados son licenciados o egresados, quienes de manera conjunta representan el 72% de la muestra. Sólo 5 personas encuestadas alcanzan un nivel de estudios técnicos (2%), mientras que sólo 1 persona alcanza el grado de doctor (1%).

**Figura 9: Nivel de estudios de la muestra**



Asimismo, la mayoría de los profesionales de transformación digital encuestados son ingenieros, el 27% había estudiado la carrera de Ingeniería industrial y el 23% Ingeniería informática, de software o de sistemas.

**Figura 10: Carreras estudiadas por la muestra**

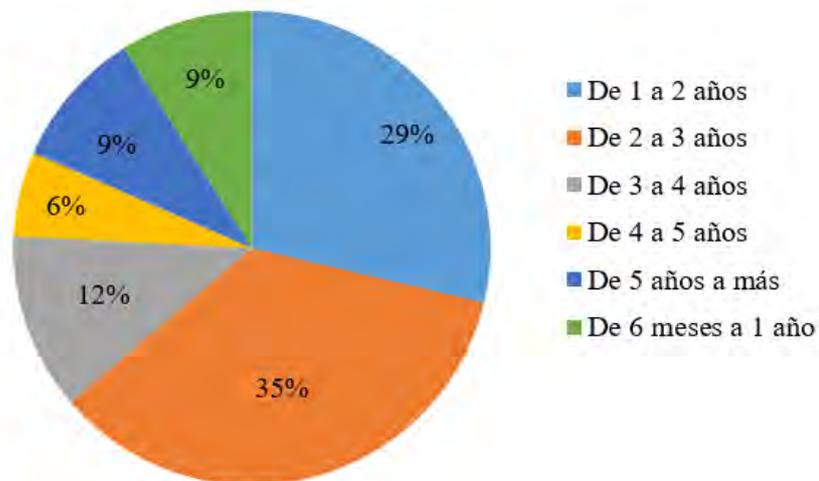


### 2.1.2. Características generales de la muestra

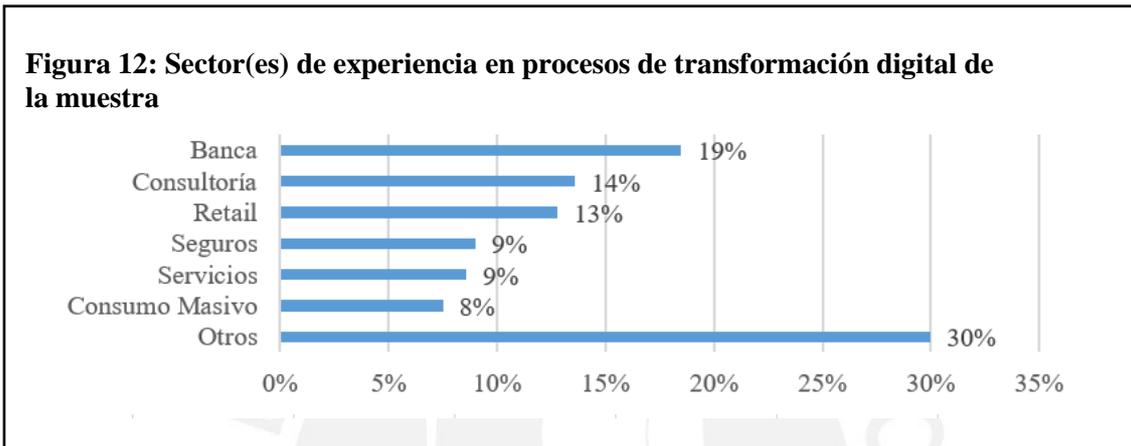
Asimismo, otras variables consideradas importantes para la investigación son: años de experiencia y sectores de experiencia en transformación digital. De estas variables, se obtuvo la siguiente información.

De acuerdo a los datos mostrados en la figura 11, la mayoría de los encuestados cuenta con 2 a 3 años de experiencia trabajando en proyectos de transformación digital (35%). Esto tiene relación con que el promedio de edad de la muestra haya demostrado que la mayoría son jóvenes.

**Figura 11: Años de experiencia en procesos de transformación digital de la muestra**



Asimismo, en la encuesta realizada se les pidió a los profesionales que marquen los sectores en los que habían tenido experiencia trabajando en proyectos de transformación digital, por lo que era posible que un encuestado marque más de una opción. Se obtuvo como resultado que la mayoría contaba con experiencia en el sector Banca (19%), Consultoría (14%) y/o Retail (13%). La agrupación “Otros” contiene diversos sectores que analizados de manera individual representan un porcentaje mínimo.



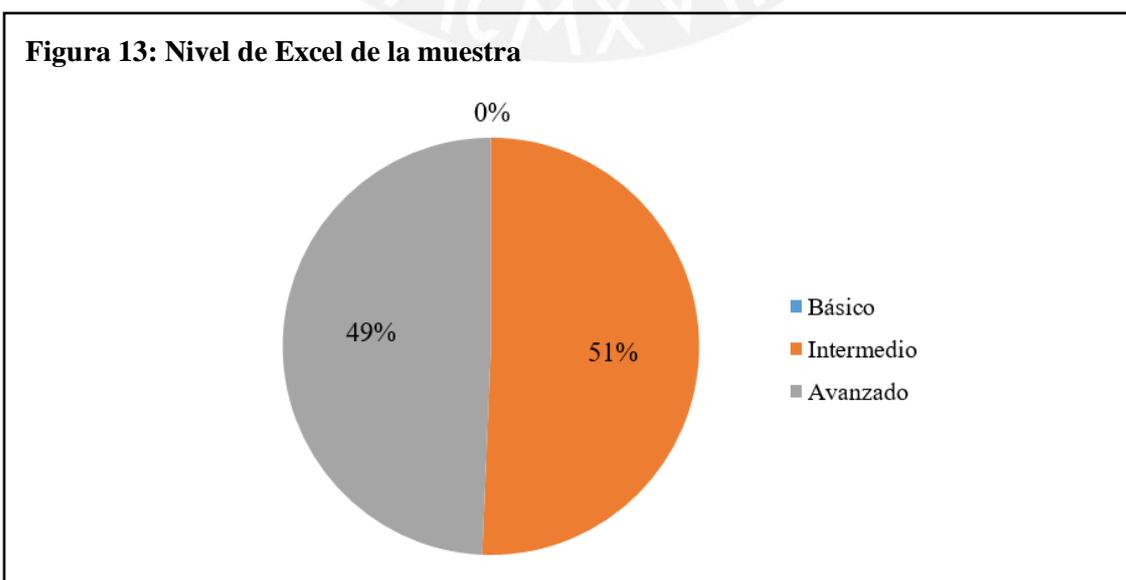
En la encuesta se consideraron algunas preguntas “filtro” enfocadas en reconocer si el encuestado cumplía con el perfil del profesional de transformación digital que el Banco Pichincha busca atraer. Estas preguntas fueron sobre conocimientos en ofimática, idiomas y en metodologías en transformación digital.

Sobre las metodologías en transformación digital, se consultó por cinco temas: Design Thinking, SCRUM, Lean, Mejora de Procesos y Gestión de Proyectos. De acuerdo al perfil de profesional de transformación digital, definido con el Banco Pichincha, es necesario que los profesionales cuenten con conocimientos en los tres primeros, mas no es excluyente no contar con certificados en estos. En cuanto a Design Thinking, el 100% de los encuestados consideran tener conocimiento de la metodología, del cual el 54% de estos señalaron encontrarse certificados en esta. En cuanto a la metodología SCRUM, el total de la muestra marcó que cuenta con conocimientos en este tema, donde el 77% de los de estos cuenta con el certificado de esta metodología. Respecto a la metodología Lean, el 100% de la muestra señaló contar con conocimientos en esta metodología; no obstante, sólo el 26% de los encuestados se encuentra certificado en esta. Finalmente, en cuanto a conocimientos en Mejora de Procesos y Gestión de proyectos, el 100% de los encuestados cuenta con conocimientos en ambos temas. Los datos específicos se muestran en la tabla 6.

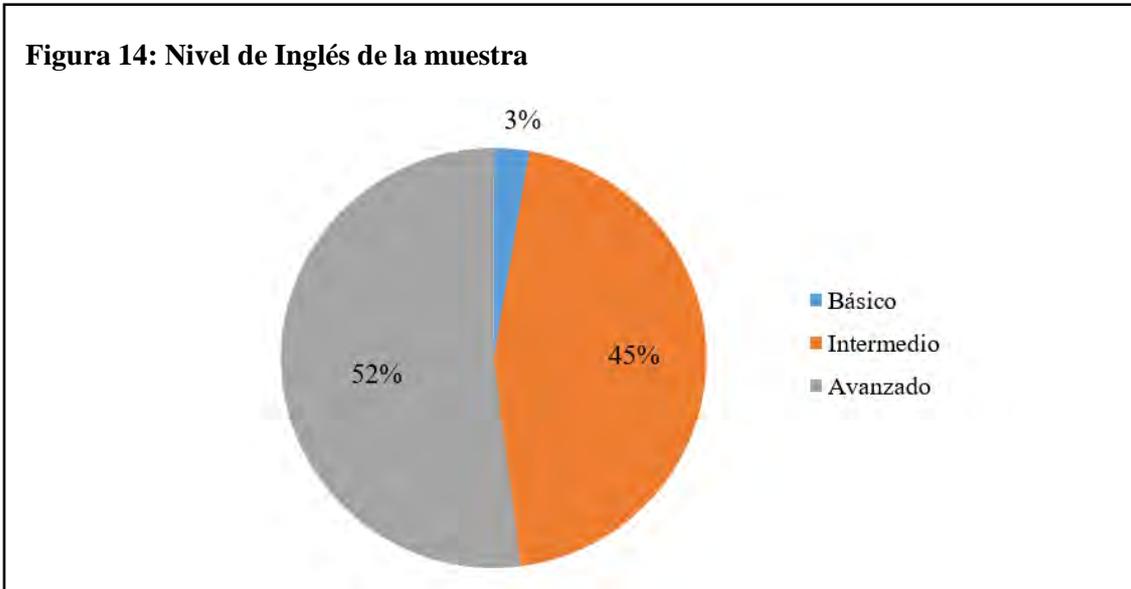
**Tabla 6: Conocimientos en Transformación Digital de la muestra**

Conocimientos en Transformación Digital	SI	NO	% de la muestra que marcó "Sí"
Tiene conocimiento en Design Thinking	223	0	100%
Cuenta con certificado en Design Thinking	120	103	54%
Tiene conocimiento en SCRUM	223	0	100%
Cuenta con certificado en SCRUM	171	52	77%
Tiene conocimiento en Lean	223	0	100%
Cuenta con certificado en Lean	58	165	26%
¿Cuenta con conocimientos en Mejora de Procesos?	223	0	100%
¿Cuenta con conocimientos en Gestión de Proyectos?	223	0	100%

Además, respecto al nivel de excel, el 51% de la muestra considera tener un nivel de excel intermedio y el 49% un nivel avanzado. De acuerdo al perfil construido con el Banco Pichincha, los profesionales de transformación digital deben contar como mínimo con un nivel de excel intermedio.



Por otro lado, en cuanto al nivel de inglés, sólo 6 encuestados (3% de la muestra) cuentan con un nivel básico, mientras que la mayoría cuenta con un nivel intermedio (45%) o avanzado (52%). De acuerdo al perfil establecido con el Banco Pichincha, los profesionales de transformación digital deben contar como mínimo con un nivel de inglés básico.



### **3. Atractivo organizacional de acuerdo a profesionales de transformación digital**

En el presente apartado se busca detallar los resultados obtenidos de las preguntas correspondientes al EmpAt planteadas en la encuesta. De este modo, se busca reconocer los factores e ítems que tuvieron una mayor valoración por los profesionales de transformación digital encuestados, con el objetivo de determinar qué les atrae de una organización como su potencial empleador.

De manera introductoria y general, se considera relevante demostrar cuáles son los factores más valorados por los 223 profesionales de transformación digital encuestados. De acuerdo a los resultados, los cinco factores del modelo demostraron tener valoraciones promedio altas; no obstante, los tres factores más valorados por los profesionales de transformación digital, en orden descendente, son el valor económico, valor de interés y valor social.

**Tabla 7: Resultados de acuerdo a Factores**

Factor	Codificación	Media
Valor Económico	VE	6,12
Valor de Interés	VI	6,01
Valor Social	VS	5,96
Valor de Desarrollo	VD	5,82
Valor de Aplicabilidad	VA	5,04

Asimismo, es pertinente observar los ítems que contiene cada factor y comparar sus respectivas valoraciones promedio. El factor más valorado fue el valor económico, cuyos ítems obtuvieron los resultados que se pueden observar en la siguiente tabla.

**Tabla 8: Valoración de ítems del factor Valor Económico**

Valor Económico (VE)	Ítems				
	ECO1	ECO2	ECO3	ECO4	ECO5
	Que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de crecimiento	Que la organización brinde estabilidad laboral	Que la organización ofrezca un salario base sobre el promedio del mercado	Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo	Que la organización permita tener experiencia práctica en distintas áreas
<b>N</b>	223	223	223	223	223
<b>Media</b>	6,39	6,12	6,33	6,25	5,51
<b>Mediana</b>	7,00	6,00	7,00	6,00	6,00
<b>Moda</b>	7	6	7	7	6
<b>Desv. Desviación</b>	1,051	1,109	1,085	1,085	1,315
<b>Varianza</b>	1,104	1,230	1,176	1,178	1,728
<b>Mínimo</b>	1	1	1	1	1
<b>Máximo</b>	7	7	7	7	7

Los resultados mostraron que los ítems más valorados por los profesionales respecto al valor económico fueron ECO1, ECO2, ECO3 y ECO4. En línea con los resultados, los profesionales de transformación digital valoran, en primer lugar, que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de crecimiento (ECO1). La consultora Michael Page realizó un estudio de remuneración en el mercado laboral de Perú en el año 2020. Entre los perfiles que

estudiaron, se encuentra el profesional de “IT & Digital”, a quienes definen como “[quienes] apuestan por la evolución organizacional a partir de lo que la tecnología puede ofrecer” (Michael Page, 2020, p.97). De acuerdo al estudio, uno de los beneficios que busca este tipo de profesional en una organización es que esta le ofrezca línea de carrera, lo cual coincide con los resultados obtenidos en esta investigación.

Respecto a la información proporcionada por el Banco Pichincha, su porcentaje de reclutamiento interno se encuentra en un 30% aproximadamente. Las entrevistadas señalaron que algunos clientes internos prefieren cubrir vacantes con personas que ya se encuentran laborando en la empresa, debido a que son conocedoras de la organización, lo cual facilita su proceso de adaptación a las nuevas funciones (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021). En la misma línea, en cuanto a la línea de carrera dentro del banco, mencionaron que para que un colaborador pueda crecer dentro de la organización, dependerá de las competencias que cada área y posición requiera, considerando adicionalmente las competencias que todo colaborador del banco debe tener (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021). Asimismo, si se evidencia que el colaborador tiene un excelente desempeño y está en constante capacitación, estará apto en el proceso de selección y tendrá prioridad (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021).

En segundo lugar, los profesionales valoraron que la organización ofrezca un salario base sobre el promedio del mercado (ECO3); y en tercer lugar, que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo (ECO4). La compensación es la remuneración, monetaria y no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su contribución con la organización. Las compensaciones directas incluyen sueldos, salarios, bonificaciones o comisiones; mientras que las compensaciones indirectas incluyen beneficios médicos, capacitaciones, subsidios, etc. (Osibanjo, Adeniji, Falola & Heirsmac, 2014; Patnaik & Chandra, 2012). En esta línea, de acuerdo al estudio de Michael Page (2020), uno de los beneficios que buscan los profesionales de transformación digital en una organización es el salario competitivo, el cual variará de acuerdo a los años de experiencia de la persona, así como la línea de carrera y posibilidad de innovar. En relación a los salarios, los expertos del Banco Pichincha mencionaron que estos se encuentran acorde al mercado. Para establecer las bandas salariales realizaron un análisis de mercado y establecieron un punto medio teniendo en cuenta también el presupuesto. Asimismo, cada posición tiene una base remunerativa distinta, y en el caso de los profesionales de transformación digital, señalaron que recibirán una remuneración mayor dependiendo de la experiencia que cuenten (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021).

Finalmente, los profesionales valoraron que la organización brinde estabilidad laboral (ECO2). La pandemia por la COVID-19 ha estado causando grandes repercusiones en el mercado

laboral. Además de las inquietudes relacionadas a la salud de los trabajadores, la pandemia y la consiguiente crisis económica han repercutido de manera negativa en el mundo laboral en tres aspectos fundamentales: la cantidad de empleo, la calidad del trabajo y efectos en grupos vulnerables laborales frente a las consecuencias negativas (OIT, 2020; Gamero & Pérez, 2020). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señaló a mediados del 2020 que las cifras de desempleo y subempleo incrementarían, mientras que los salarios y la calidad de trabajo disminuirían. Este efecto pudo percibirse en Perú, cuya tasa de desempleo ha estado en constante crecimiento desde fines del primer trimestre del 2020. En el trimestre diciembre 2020 a febrero 2021, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana se ubicó en 14,5% (INEI, 2021). Esta realidad, que a la fecha sigue azotando a muchos trabajadores, guarda relación con la preocupación de los profesionales de transformación digital por que una organización ofrezca estabilidad laboral; sin embargo, de acuerdo a los resultados, esta no es su preocupación número uno. Esto se debería a que este perfil ha tenido una gran demanda a pesar de la difícil situación, la cual ha fomentado la creación de nuevos perfiles profesionales digitales (Michael Page, 2021).

Por otro lado, el segundo factor más valorado fue el valor de interés, de cuyos ítems se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 9: Valoración de ítems del factor Valor de Interés**

Valor de Interés (VI)	Ítems				
	INT1	INT2	INT3	INT4	INT5
	Que la organización tenga un ambiente de trabajo estimulante/apasionante	Que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados	Que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas	Que la organización produzca o brinde productos o servicios de alta calidad	Que la organización produzca o brinde productos o servicios innovadores
<b>N</b>	223	223	223	223	223
<b>Media</b>	6,37	6,18	6,24	5,30	5,98
<b>Mediana</b>	7,00	6,00	7,00	5,00	6,00
<b>Moda</b>	7	7	7	5	7
<b>Desv. Desviación</b>	1,119	1,122	1,140	1,313	1,123
<b>Varianza</b>	1,252	1,259	1,299	1,725	1,261
<b>Mínimo</b>	1	1	1	1	1
<b>Máximo</b>	7	7	7	7	7

Los ítems más valorados por los profesionales de transformación digital encuestados respecto al valor de interés fueron INT1, INT2 e INT3. De los resultados se obtuvo que los profesionales valoraron, en primer lugar, que la organización tenga un ambiente de trabajo

estimulante/apasionante; en segundo lugar valoraron que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas (INT3) y, finalmente, valoraron que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados (INT2).

Al respecto, para explicar la relación de estos ítems, se debe partir de un punto importante: la innovación. Esta se ha convertido en un factor clave para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, convirtiéndose en una ventaja competitiva de muchas (Lam, 2011). Cabe resaltar que la innovación no solo es la capacidad de responder eficazmente a los cambios constantes del entorno externo (Lam, 2011), se trata también de un fenómeno social, en el cual cobra mucha importancia el ambiente laboral con las relaciones interpersonales de los colaboradores, quienes promueven la creatividad por medio de la creación de ideas que contribuirán a generar valor dentro de la organización (Jordan, 2020). La innovación y la creatividad no se consiguen a través del trabajo individual, por el contrario, se consiguen mediante el trabajo en equipo de un grupo o grupos de trabajo (Falco, 2016). Las características de las interacciones que se desarrollan pueden favorecer o dificultar la creatividad y la innovación dentro de la organización (Falco, 2016).

Con respecto al Banco Pichincha sobre las prácticas e iniciativas innovadoras que fomentan en toda la organización, el 2020 impulsó que se agilice la transformación digital. Si bien anteriormente ya se fomentaban ciertas iniciativas ligadas a la tecnología, dicho año se desarrollaron proyectos basados en la agilidad, automatización de procesos y transformación digital (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021). Por ejemplo, para lanzar el aplicativo de banca móvil del Banco Pichincha al mercado, se tuvo que acelerar los procesos para que se lance a tiempo, debido a que, como se señaló en la entrevista, era un *must* para el mercado (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021). Asimismo, se mencionó que el banco realiza concursos en los que fomenta la innovación y se aprecia las propuestas presentadas por cualquier colaborador. Tal es el caso de “Ideas que impactan”, concurso que busca que los colaboradores propongan ideas relacionadas a transformación financiera (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021). De la misma forma, el banco participa en concursos externos relacionados a la transformación digital. Uno de ellos fue el “Talent fest Lima 2020” en colaboración con la empresa social Laboratoria, encargada de capacitar a mujeres en el rubro tecnológico, el cual consiste en la creación de un producto tecnológico que genere valor al giro del negocio de la empresa (Linkedin Banco Pichincha, 2021). Participaron ocho empresas peruanas, de las cuales una fue el Banco Pichincha, quienes compartieron su experiencia por la red social Linkedin y mencionaron que estuvieron muy felices de que su *digital squad* haya participado en este reto (Linkedin Banco Pichincha, 2021).

Por otra parte, el valor social fue el tercer valor que mayor valoración obtuvo. A continuación se detalla la valoración de sus ítems.

**Tabla 10: Valoración de ítems del factor Valor Social**

Valor Social (VS)	Ítems				
	SOC1	SOC2	SOC3	SOC4	SOC5
	Que el ambiente laboral que ofrezca la organización sea divertido	Que pueda tener una buena relación con mis jefes/ supervisores en la organización	Que pueda tener una buena relación con mis compañeros de trabajo en la organización	Que la organización apoye y motive a sus empleados	Que la organización ofrezca un lugar de trabajo agradable
<b>N</b>	223	223	223	223	223
<b>Media</b>	5,54	6,13	6,05	6,19	5,89
<b>Mediana</b>	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
<b>Moda</b>	5	6	6	7	6
<b>Desv. Desviación</b>	1,229	1,141	1,054	1,131	1,062
<b>Varianza</b>	1,511	1,303	1,110	1,280	1,127
<b>Mínimo</b>	1	1	1	1	1
<b>Máximo</b>	7	7	7	7	7

Los resultados mostraron que los ítems más valorados por los profesionales respecto al factor Valor Social, fueron SOC2, SOC3 y SOC4. Por consiguiente, los profesionales de transformación digital valoran más la buena relación entre sus jefes/ supervisores (SOC2) y sus compañeros de trabajo (SOC3) dentro de la organización. Asimismo, valoran que la empresa se preocupe por apoyarlos y motivarlos constantemente.

En primer lugar, los profesionales se interesan por mantener una buena relación con sus jefes/supervisores y una buena relación con sus compañeros de trabajo dentro de la organización (SOC2 y SOC3, respectivamente). Para obtener información teórica de estos dos ítems, se debe partir por mencionar al clima laboral en las organizaciones, el cual se traduce en la manera en que un colaborador “percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad” (Arteaga & Pilligua, 2019, p. 2). Dentro del clima laboral, participan muchos factores que se consideran importantes dentro de cualquier organización, Reyes (2010) detalla en su investigación seis factores que influyen en el clima laboral: Comunicación, Carrera profesional, Satisfacción, Condiciones Físicas, Colaboración y Liderazgo.

Estos dos últimos factores, Colaboración y Liderazgo, hacen alusión a los ítems más valorados por los profesionales de transformación digital mencionados anteriormente. Con relación al factor Colaboración, en este se mide el nivel de madurez, la forma de comunicarse, el respeto, el grado de compañerismo y la confianza entre los colaboradores, los cuales son puntos

clave que evidencian el entorno de trabajo y, por ende, la calidad de las relaciones interpersonales entre estos dentro de la organización (Arteaga & Pilligua, 2019). Las relaciones interpersonales dentro de la organización son muy importantes y esenciales, debido a que repercuten en el funcionamiento y el rendimiento organizacional, deben transmitirse desde la alta gerencia hasta cada uno de los colaboradores con el fin de generar valor y satisfacción tanto a la empresa como a ellos mismos (Martinez, 2014). Por otro lado, con respecto al factor Liderazgo, este mide la satisfacción de los empleados con respecto a la labor de su líder directo, debido a que es mediante el nivel de liderazgo percibido en los colaboradores que se logran objetivos a corto plazo (Arteaga & Pilligua, 2019). Asimismo, la importancia de mantener una buena relación entre jefe y colaborador radica en que esta beneficia a la percepción que el colaborador tenga sobre la organización, con respecto a la valoración y el trato que le entrega a todo su capital humano, incrementando así su vínculo y compromiso hacia la misma (Carmona & De La Rosa, 2010).

En segundo lugar, los profesionales valoraron que la organización apoye y motive a sus empleados (SOC4). El concepto de motivación ha sido mencionado y desarrollado en muchas ramas de la ciencia, y es que este es un constructo que se encuentra activo en todos momentos de la vida de las personas (Peña & Villón, 2018), por lo cual se definirá a la motivación en el ámbito laboral. Robbins y Judge (2013), en el campo del comportamiento organizacional, mencionan que la motivación se puede definir como la suma de procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que ejecuta una persona para conseguir un objetivo. De la misma forma, Peña y Villón (2018) se refieren a la motivación laboral como “el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo” (p. 185). Cabe destacar que, la motivación es una pieza fundamental para el desarrollo y éxito de una organización, puesto que tiene una relación directa con la satisfacción y entorno laboral, es decir, si las empresas aseguran un alto grado de motivación en sus colaboradores, esto se verá reflejado en una mayor satisfacción de sus clientes externos (Peña & Villón, 2018). Asimismo, las organizaciones son capaces de motivar a sus colaboradores por medio de incentivos, que pueden ser monetarios o direccionados a la mejora de las condiciones de trabajo, con el fin de que estos demuestren un mejor desempeño y contribuyan a su productividad (Cerón, 2015).

Con relación al Banco Pichincha, la Vicepresidencia de Recursos Humanos se encarga de la medición del clima laboral cada seis meses, lo cual les permite observar el avance e impacto de los planes de acción previamente diseñados y ejecutados por cada área (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021). Utilizan la plataforma Mandü, la cual es una herramienta que consolida la información y automatiza los resultados, lo cual hace rápida la recopilación y el análisis (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021). La

última encuesta se realizó en octubre del 2020, teniendo una participación del 85% del total de colaboradores, obteniendo un 77% de satisfacción del clima laboral y superando la meta proyectada de 60%, meta que denominan conservadora debido a la pandemia de la COVID-19 (Memoria Anual Banco Pichincha, 2021). Con base en los resultados observaron oportunidades de mejora, plantearon y ejecutaron planes de acción para las áreas con menor índice de clima laboral, y esperarán los resultados de la siguiente encuesta para observar el avance. La encuesta contempló 67 preguntas, aproximadamente, divididas en dimensiones como: Remuneraciones y beneficios, cultura, procesos, comunicación, propósito y objetivos, contexto-covid, equipo de trabajo y liderazgo. Estas dos últimas dimensiones se relacionan directamente con los factores mencionados anteriormente de la teoría de Reyes (2010), colaboración y liderazgo respectivamente; sin embargo, no se obtuvo mayor información sobre los resultados de estas dos dimensiones por temas de confidencialidad (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021).

Respecto al factor Valor de Desarrollo, fue el cuarto más valorado. Se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 11: Valoración de ítems del factor Valor de Desarrollo**

Valor de Desarrollo (VD)	Ítems				
	DES1	DES2	DES3	DES4	DES5
	Que la gerencia de la organización reconozca/aprecie a sus empleados	Que la organización sirva como un trampolín para acceder a futuros empleos	Que me sienta seguro de mi mismo como resultado de trabajar en la organización	Que me sienta bien conmigo mismo como resultado de trabajar en la organización	Que adquiriera experiencia para mejorar mi carrera profesional
<b>Total</b>	223	223	223	223	223
<b>Media</b>	6,40	5,13	5,33	5,94	6,31
<b>Mediana</b>	7,00	5,00	5,00	6,00	7,00
<b>Moda</b>	7	5	5	6	7
<b>Desv. Desviación</b>	1,130	1,246	1,254	1,203	1,138
<b>Varianza</b>	1,278	1,552	1,573	1,446	1,296
<b>Mínimo</b>	1	1	1	1	1
<b>Máximo</b>	7	7	7	7	7

Los ítems más valorados por los profesionales de transformación digital del factor Valor de Desarrollo fueron DES1 y DES5. En relación a los resultados mencionados, en primer lugar, los profesionales de transformación digital valoraron que la gerencia de la organización

reconozca/aprecie a sus empleados (DES1). El reconocimiento se trata de dar *feedback* de acuerdo a los resultados o desempeño, y puede darse de manera formal (bonos, promociones, incrementos salariales) como informal (reconocimiento verbal) (Robbins, 2019). Asimismo, los motivos por los cuales se reconoce a un colaborador pueden ser varios: por sus logros, años de antigüedad, sobrepasar sus objetivos, o por comportamientos deseados (Hastwell, 2020).

En el Banco Pichincha, uno de los aspectos que se midió en la encuesta de clima laboral fue el reconocimiento de los líderes hacia sus equipos de trabajo, el cual - en líneas generales- tuvo un resultado positivo y sobresaliente (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021). El reconocimiento no solo se relaciona con las metas logradas, sino también con los valores del banco, los cuales son: esfuerzo, coherencia, trascendencia y responsabilidad. Tal es así que en el banco una persona puede ser reconocida por una acción que demuestre la vivencia de uno de estos valores (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021). De igual modo, las entrevistadas señalaron que el reconocimiento ha ayudado a fomentar la horizontalidad, dado que cualquier colaborador puede reconocer a un gerente o vicepresidente, así como estos pueden reconocer a un colaborador o a equipos de trabajo (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021). En el *facebook* interno de la organización, tanto gerentes como vicepresidentes publican *posts* reconociendo al equipo o colaborador que realizó una acción o que tuvo una actitud extraordinaria. Por otro lado, el *feedback* es uno de los procesos de la gestión del desempeño, el cual se da de manera recíproca entre jefe y colaborador luego de culminar con las evaluaciones. Esta retroalimentación, junto a su plan de acción, son registrados en la plataforma digital (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021).

En segundo lugar, los profesionales de transformación digital valoraron que estos adquieran experiencia para mejorar su carrera profesional (DES5). La experiencia laboral es la suma de conocimientos y habilidades específicas que obtiene la persona al laborar en uno o varios empleos (Garabito, 2013). En la actualidad, la experiencia laboral es un factor clave para conseguir un puesto de trabajo. De acuerdo al estudio de Manpower sobre “Escasez de Oportunidades Laborales para los Jóvenes”, 58% de los jóvenes en Latinoamérica no consiguen un puesto de trabajo debido a la falta de experiencia donde, en el Perú, el 75% de los jóvenes peruanos sufren de este problema (Manpower Group, 2020). La carrera profesional de cada persona abarca diferentes puestos de trabajo que conllevan a experiencias distintas (Fernandez, 2002), por lo que es importante que las organizaciones garanticen a sus colaboradores los conocimientos y vivencias necesarias para que estos se desarrollen dentro de la empresa y cuando haya culminado el vínculo laboral (Garabito, 2013).

Finalmente, el valor de aplicabilidad fue el que menor valoración obtuvo. Es importante resaltar también que solo dos de sus ítems obtuvieron una valoración alta. A continuación detallamos las valoraciones de sus ítems:

**Tabla 12: Valoración de ítems del factor Valor de Aplicabilidad**

Valor de Aplicabilidad (VA)	Ítems				
	APL1	APL2	APL3	APL4	APL5
	Que la organización sea humanitaria y retribuya a la sociedad	Que la organización brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido de una institución de educación superior	Que la organización me brinde la oportunidad de enseñar a mis compañeros lo aprendido	Que la organización brinde un sentido de aceptación y pertenencia	Que la organización tenga un enfoque orientado hacia el cliente
<b>N</b>	223	223	223	223	223
<b>Media</b>	4,61	4,45	4,66	5,47	6,00
<b>Mediana</b>	4,00	4,00	4,00	6,00	6,00
<b>Moda</b>	4,00	4,00	4,00	6,00	7,00
<b>Desv. Desviación</b>	1,598	1,573	1,445	1,404	1,337
<b>Varianza</b>	2,553	2,475	2,088	1,971	1,788
<b>Mínimo</b>	1	1	1	1	1
<b>Máximo</b>	7	7	7	7	7

En el caso del factor Valor de Aplicabilidad, sus ítems obtuvieron una valoración menor a comparación de los ítems que pertenecían a los otros 4 factores. Mientras que en los otros factores los ítems tenían una valoración promedio generalmente mayor o igual a 6, en el caso del factor Valor de Aplicabilidad, sólo un ítem obtuvo esa valoración. Este fue el ítem APL5, el cual hace referencia a “Que la organización tenga un enfoque orientado hacia el cliente”. Al respecto, estar orientado hacia el cliente significa que la organización es consciente de sus necesidades, está familiarizado con ellos y busca maximizar la experiencia positiva en cada punto de encuentro con la marca, servicio u organización (PWC, s/f). Una de las competencias organizacionales del Banco Pichincha es la orientación hacia el cliente. Esta competencia va de la mano con su propósito, el cual es inspirar y retribuir confianza en sus clientes, además de brindar siempre el mejor servicio, para sus clientes externos, y las mejores facilidades de desarrollo, para sus colaboradores. De acuerdo a su memoria anual 2020, el área de Productos destinó sus esfuerzos a generar una oferta responsable y adaptable de productos financieros y soluciones digitales enfocadas en las necesidades de sus clientes generadas por la pandemia (Memoria anual Banco

Pichincha, 2021). Por otro lado, se creó una célula de mejora de procesos (lean, automatización mediante flujos de trabajo y robotización) donde se logró la reducción del 30% en el ciclo de atención al cliente, mejorando su experiencia e incrementando la productividad en la gestión operativa en un 45%. Asimismo, una de las últimas prácticas que refleja su orientación hacia el cliente es el programa enfocado en generar soluciones digitales. En este programa participaron más de 60 colaboradores de Banca Personas y, mediante *workshops* y procesos de co-creación, buscaron plantear soluciones para generar valor hacia sus clientes (Memoria anual Banco Pichincha, 2021).

El segundo ítem más valorado fue el APL4, el cual se refiere a “Que la organización brinde un sentido de aceptación y pertenencia”. La pertenencia es uno de los esfuerzos organizacionales que más se fomenta en la actualidad, y hace referencia a que cada colaborador se sienta respetado y tratado de manera justa en un entorno laboral inclusivo (Deloitte, 2020). La creación del sentido de pertenencia, de acuerdo a Deloitte, parte de tres atributos: comodidad, conexión y contribución. Primero, los colaboradores deben sentirse cómodos en un ambiente de trabajo que fomente el respeto e igualdad; segundo, deben sentirse conectados con el equipo que trabajan; y tercero, deben sentir que contribuyen a los resultados de la organización (Deloitte, 2020). En línea con lo mencionado, una de las aristas del plan de sostenibilidad del banco es la equidad de género (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021). El banco busca promover la equidad de género con una mirada tanto interna como externa, realizando actividades como: webinars dirigidos a sus colaboradores sobre sesgos inconscientes, capacitaciones dirigidas a sus líderes sobre identificar y mitigar estos sesgos, talleres de reflexión sobre violencia de género en agencias, y posts en sus redes sociales invitando a la reflexión sobre el tema (Linkedin Banco Pichincha, 2021). Si bien los entrevistados del Banco Pichincha señalaron que no comparten con frecuencia estas iniciativas de manera externa por tratarse de un tema sensible, están trabajando para hacerlo de manera oportuna (Beltrán & Villalba, comunicación personal, 18 de enero, 2021).

Adicionalmente, se consideró oportuno observar las valoraciones de los ítems de cada factor con relación a dos variables: edad y años de experiencia trabajando en transformación digital. Para mayor detalle, observar Anexos G y H.

#### **4. Triangulación de la información: Análisis de Brechas y Similitudes**

Como se mencionó en el capítulo anterior, el enfoque del presente trabajo es mixto secuencial, por lo cual el enfoque cuantitativo y cualitativo se complementan entre sí para enriquecer los resultados de la investigación. En la presente sección, se triangularán los hallazgos relacionados a los tres valores más puntuados en el análisis cuantitativo.

Respecto al valor económico, uno de los aspectos más valorados por los profesionales de transformación digital es que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de crecimiento (ECO1). Al respecto, el Banco Pichincha sí ofrece oportunidades de línea de carrera, priorizando a aquellos colaboradores que hayan obtenido un resultado positivo en la evaluación de desempeño del último periodo y que estén capacitados en conocimientos que requiere el puesto de trabajo. Cabe destacar que el crecimiento puede darse de manera horizontal o vertical, y está dirigido para todos los colaboradores que cuenten con los requisitos mencionados previamente. Por lo tanto, esto demuestra que el banco sí brinda estas oportunidades de desarrollo organizacional, lo cual complacerá los intereses de los profesionales de transformación digital de contar con un empleador que facilite su crecimiento, convirtiéndose así en una organización atractiva para este público.

Por otro lado, los profesionales también valoraron que el empleador brinde estabilidad laboral (ECO2). En relación a esto, si bien el Banco Pichincha no pudo brindar información exacta por temas de confidencialidad, un primer acercamiento se ve reflejado en su dotación de personal general publicada en su memoria anual 2020. Como se describió en párrafos anteriores, la pandemia generada en el año 2020 por la COVID-19 generó gran inestabilidad en el mercado laboral peruano. No obstante, la variación del número de colaboradores del Banco Pichincha al cierre del 2020 fue de -3% respecto al año anterior, siendo un punto menor respecto a la variación promedio del número de colaboradores en el sector banca múltiple (-4%) y reduciendo en 68 su número de colaboradores (SBS, 2021). Además, cabe resaltar que el banco señaló que durante el año 2020 continuó con la incorporación de nuevos talentos relacionados a la transformación. Esto también fue comentado por los entrevistados, quienes señalaron que, de cara al año 2021, el área de transformación digital tiene planes de crecimiento, siendo necesaria la búsqueda y selección de nuevos profesionales. Dicho esto, si bien no se pudo acceder de primera mano a indicadores relacionados a la estabilidad laboral del Banco Pichincha, por el análisis realizado de fuentes secundarias pertenecientes al mismo banco e instituciones que regulan la banca múltiple, se considera que el banco ha velado por la estabilidad laboral de sus colaboradores inclusive en un contexto COVID.

Por otro lado, los profesionales también valoraron que la organización ofrezca un salario base sobre el promedio del mercado y un paquete de compensaciones atractivo (ECO3 y ECO4). Al respecto, debido a que se trata de un tema confidencial para la organización, no se tiene mayor información sobre estos dos temas; no obstante, según las entrevistas realizadas, se señaló que la banda salarial del banco se encuentra acorde al mercado y respetan los beneficios impuestos por la ley. En cuanto a los beneficios que otorgan a sus colaboradores, se observó que estos son: cobertura del 90% del plan básico del seguro EPS, convenios educativos y oportunidad de realizar

línea de carrera. Por consiguiente, las compensaciones otorgadas por el banco mencionadas anteriormente obedecen a las expectativas de los profesionales de transformación digital por contar con un empleador que se preocupe por su crecimiento profesional.

Respecto al valor de interés, los ítems más valorados, los cuales están relacionados con el clima laboral de la organización, fueron que la organización tenga un ambiente de trabajo estimulante/apasionante (INT1); que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados (INT2); y que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas (INT3). Esto guarda relación con el tipo de perfil y funciones de los profesionales de transformación digital, quienes trabajan mediante proyectos en *squads* interdisciplinarios enfocados en reinventar procesos o repensar soluciones digitales con base en metodologías ágiles. El contexto de alta competitividad en el campo tecnológico que vive la banca múltiple motiva y estimula que los colaboradores innoven día a día y se generen mejores servicios financieros y digitales para los clientes. Además, el banco fomenta la participación en concursos relacionados a la innovación, en los cuales se consideran las propuestas presentadas por todos los colaboradores, como ya se mencionó en apartados anteriores. En consecuencia, esto demuestra que los profesionales que laboran en el banco se desempeñan en un ambiente innovador donde se les permite desarrollar sus habilidades y conocimientos en tecnología y transformación, aspecto que resulta atractivo para el público que está siendo estudiado.

Respecto al valor social, los profesionales de transformación digital valoran establecer una buena relación entre sus jefes/supervisores y sus compañeros de trabajo dentro de la organización (SOC1 y SOC2). De igual forma, valoran que la organización se preocupe por apoyarlos y motivarlos constantemente (SOC4). De acuerdo a los entrevistados del Banco Pichincha, señalan que estos aspectos son medidos en la evaluación semestral de clima laboral. El éxito de estos dependen de cada equipo y de cada líder; sin embargo, es importante que el banco tenga un rol supervisor con la finalidad de actuar en pro de que estas relaciones sean positivas y se mantengan a largo plazo.

## CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones planteadas a partir del estudio realizado con enfoque mixto secuencial. La presente investigación tuvo como objetivo general analizar las principales brechas y similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos.

### 1. Conclusiones

Luego del estudio realizado, se logró cumplir el objetivo general, el cual fue mencionado en líneas anteriores, a través del análisis cualitativo y el estudio cuantitativo. En primer lugar, se realizó una entrevista a dos profesionales del Banco Pichincha con la finalidad de definir las características generales del profesional de transformación digital que el banco busca atraer. En segundo lugar, se logró concretar el estudio cuantitativo a través de la realización de 223 encuestas dirigidas a los profesionales de transformación digital que cumplían con el perfil que el Banco Pichincha busca atraer. La encuesta tuvo como modelo la herramienta *Employer Attractiveness Scale* (EmpAt) desarrollada por Berthon et al. (2005), y permitió recolectar información sobre los atributos organizacionales más atractivos de este público objetivo. Se realizó análisis factorial confirmatorio para validar el modelo propuesto por el autor, cuyos índices determinaron que los ítems del modelo sí explican al factor con el cual se les relaciona. Asimismo, se realizó el análisis del alpha de cronbach de cada factor del modelo, el cual demostró que sus respectivos ítems guardan relación entre sí. Con la información recolectada de la encuesta, se realizó el análisis de medias para observar los ítems más valorados por los profesionales de transformación digital de cada factor. En tercer lugar, se realizaron entrevistas a profesionales del Banco Pichincha, lo cual permitió recabar información sobre los elementos y beneficios de su marca empleadora. La convergencia de ambos estudios permitió identificar las brechas y similitudes de la marca empleadora del Banco Pichincha en relación a lo que más valoran los profesionales de transformación digital de un empleador.

A raíz del análisis realizado, se concluye que no se han encontrado brechas entre los factores más valorados por los profesionales estudiados (valor económico, valor de interés y valor social) y lo que ofrece la marca empleadora del Banco Pichincha; sin embargo, sí se encontraron similitudes. En el caso del valor económico, el cual contempla aspectos de salario competitivo, paquete de compensaciones atractivo y posibilidad de línea de carrera, sobre este último, el banco evidenció ofrecer la posibilidad de esta para todos sus colaboradores, aspecto que es considerado atractivo por los profesionales de transformación digital. No obstante, no se contó con la información necesaria sobre el salario competitivo para elaborar una conclusión final, debido a que se trata de información confidencial para la organización. Sin embargo, en relación al paquete de compensaciones se pudo observar que el banco ofrece a sus colaboradores beneficios relacionados a convenios con instituciones educativas, descuentos en planes de salud y productos financieros atractivos. En cuanto al valor de interés, el cual contempla aspectos de innovación y creatividad en los colaboradores, se demostró que el banco cumple con promover prácticas novedosas y un ambiente que estimule e impulse la creatividad de sus colaboradores. Finalmente, en relación al valor social, el cual contempla aspectos relacionados a clima laboral y motivación, se concluye que el banco gestiona de manera constante la medición del clima laboral y el seguimiento a los planes de acción de las distintas áreas de la organización, priorizando las que cuentan con un índice bajo. En cuanto a la motivación, no se evidenció que el Banco otorgue incentivos monetarios dirigidos a los profesionales de transformación digital; sin embargo, sí otorgan incentivos no monetarios como cobertura en el seguro privado de salud, convenios educativos, tasas preferenciales y oportunidad de realizar línea de carrera.

El primer objetivo específico de la investigación también se logró cumplir. Retomando, este fue “definir las características generales de los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el Banco Pichincha busca atraer”. Para ello, se realizó una entrevista con dos expertos del Banco Pichincha, con quienes, de manera conjunta, se logró identificar las características generales que definen a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el banco busca atraer. Esto ayudó a definir con mayor exactitud el sujeto de investigación, así como a crear las preguntas filtro de la encuesta. El perfil que se definió fue el siguiente: profesionales egresados universitarios y/o técnicos que cuenten con conocimientos en metodologías ágiles, como Scrum, Design Thinking y Lean, con un mínimo de nivel de inglés básico, conocimiento de excel nivel intermedio y con experiencia mínima de seis meses en puestos relacionados a proyectos de transformación digital.

Asimismo, se logró alcanzar el segundo objetivo específico, el cual fue “identificar los atributos organizacionales más atractivos para los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el Banco Pichincha busca atraer”. Se elaboró un cuestionario que contenía las preguntas de la herramienta EmpAt, elaborada por Berthon et al. (2005), con la finalidad de identificar los atributos organizacionales más atractivos para los profesionales de transformación digital. Con los resultados obtenidos de las 223 encuestas recaudadas, se realizó el análisis factorial confirmatorio y del alpha de cronbach para observar la fiabilidad del modelo. Comprobado este, se realizó el análisis de medias para identificar los ítems y factores más valorados por los profesionales estudiados. Los factores más valorados fueron el valor económico, valor de interés y valor social. En relación al valor económico, los profesionales de transformación digital valoraron una organización que ofrezca oportunidades internas de crecimiento, estabilidad laboral, un salario superior al mercado y un paquete de compensaciones atractivo. En relación al valor de interés, los profesionales valoraron una organización que ofrezca un ambiente de trabajo estimulante, que valore la creatividad de sus colaboradores y promueva prácticas laborales novedosas. En relación al valor social, valoraron una organización que vele por la buena relación entre compañeros y jefes, así como una organización que apoye y motive a sus colaboradores. Finalmente, los dos factores que obtuvieron una menor valoración fueron el valor de desarrollo y el valor de aplicabilidad. En relación al valor de desarrollo, valoraron que la organización reconozca y aprecie sus empleados y que se pueda adquirir experiencia para mejorar profesionalmente. En cuanto al valor de aplicabilidad, valoraron que la organización pueda brindar un sentido de aceptación y pertenencia y que tenga un enfoque orientado hacia el cliente.

En cuanto al tercer objetivo específico, que consistió en describir los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha en base a los atributos organizacionales que son más atractivos para los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el banco busca atraer, se logró recaudar información sobre su marca empleadora mediante una entrevista realizada a expertos del banco. Posterior al estudio cuantitativo, se elaboró una guía de entrevista que contenía preguntas relacionadas a los elementos y beneficios que componen la marca empleadora del banco, alineadas a los factores e ítems más valorados por los profesionales de transformación digital encuestados. Al respecto, los hallazgos más importantes se relacionan con la gestión del clima laboral, el desarrollo organizacional y el ambiente innovador en el cual trabajan los colaboradores del banco. Se ha evidenciado que el Banco Pichincha ofrece oportunidades internas de crecimiento horizontales y verticales para puestos de sus áreas de transformación digital, lo cual se relaciona con la creciente demanda de estos perfiles en la organización. Asimismo, se ha constatado que el Banco Pichincha promueve un ambiente laboral retador con prácticas laborales novedosas para sus profesionales de transformación digital, realizando distintas iniciativas como competencias con otras instituciones o programas internos que ayudan a estimular la creatividad de sus colaboradores para desarrollar soluciones digitales. Otro hallazgo de interés para este perfil fue la gestión del clima laboral del banco, de la cual se rescata su enfoque en el cumplimiento de los planes de acción en pro del clima y el programa de reconocimientos que ha ayudado a fomentar la horizontalidad.

Finalmente, en cuanto al último objetivo específico, el cual consistió en identificar las principales brechas y similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos, se logró cumplir realizando un análisis comparativo entre los resultados del estudio cuantitativo y el estudio cualitativo de la presente investigación. Esto permitió identificar las brechas y similitudes de la marca empleadora del Banco Pichincha en relación a lo que más valoran los profesionales de transformación digital de un empleador. Este análisis da pie a las recomendaciones que se presentan a continuación.

## 2. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda a las organizaciones de la banca múltiple peruana tener en consideración reforzar su marca empleadora, debido a que, como se mencionó en el marco teórico, esta ha demostrado ser una estrategia efectiva para la atracción de potenciales colaboradores. En el caso de los profesionales de transformación digital, el posicionamiento de la marca empleadora ayudaría a reducir la dificultad para atraer y reclutar este tipo de talento, el cual, de acuerdo a las consultoras, es un problema que ha estado impactando a las organizaciones de todos los sectores en la actualidad.

En la misma línea, se recomienda al Banco Pichincha potenciar la promoción de su marca empleadora a través de sus herramientas de comunicación externa. De acuerdo a la información recaudada, si bien en el banco se realizan interesantes iniciativas dirigidas a los actuales colaboradores de transformación digital, estas no son compartidas hacia el exterior, lo cual no ayuda a que potenciales colaboradores conozcan más sobre la cultura y propuestas que tiene el banco para ellos.

Asimismo, a pesar de que en el Banco Pichincha se encuentran áreas encargadas de procesos puntuales relacionados a la marca empleadora, no se percibe que estas actúen en conjunto con la finalidad de gestionarla de una manera holística y sinérgica. Por ello, se sugiere prestar atención a la creación de un equipo conformado por los líderes/colaboradores de las distintas áreas involucradas (tales como Gestión del Talento, Relaciones Públicas, entre otras) para formalizar la marca empleadora como una estrategia de atracción y retención.

Finalmente, se recomienda al Banco Pichincha tener en cuenta los hallazgos encontrados en esta investigación para plantear estrategias dirigidas a atraer específicamente a los profesionales de transformación digital.

- Respecto al Valor Económico, de acuerdo al análisis cuantitativo generacional, se evidenció que todos los rangos de edad valoran que el empleador les ofrezca una línea de carrera. Es por esto que se recomienda ofrecer mayores oportunidades internas de crecimiento a todos por igual, de tal modo que cualquier colaborador pueda crecer vertical u horizontalmente. No obstante, en cuanto al salario competitivo y un paquete de compensaciones atractivo, los más jóvenes demostraron valorar más este aspecto, por lo que se recomienda al banco enfocar sus esfuerzos de atracción hacia este grupo teniendo en cuenta lo mencionado.
- Respecto al Valor de Interés, los profesionales encuestados de todos los rangos de edad valoran positivamente que la organización tenga un ambiente de trabajo estimulante/apasionante y que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas

laborales novedosas. Esto guarda relación con el tipo de perfil y funciones de los profesionales de transformación digital, quienes trabajan mediante proyectos en *squads* interdisciplinarios enfocados en reinventar procesos o repensar soluciones digitales. Es importante resaltar que en el área suelen emplear metodologías ágiles que tienen fases de ideación e iteración, lo cual guarda relación con los ítems más valorados. El contexto de alta competitividad en el campo tecnológico que vive la banca múltiple motiva y estimula que los colaboradores innoven día a día y se generen mejores servicios financieros para los clientes. Teniendo en cuenta lo mencionado, se recomienda al Banco Pichincha que continúe promoviendo un ambiente de trabajo retador que motive a estos profesionales a crear nuevas soluciones digitales, participando de concursos internos y externos con un alcance que involucre a la mayoría de sus colaboradores.

- Respecto al Valor Social, el análisis cuantitativo demostró que todas las agrupaciones de edad valoran tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, así como que la organización apoye y motive a sus empleados. De acuerdo a las consultoras, no es novedad que el clima laboral sea crítico para atraer o retener a colaboradores, sobre todo a profesionales cuyo trabajo es en equipo y colaborativo, como lo es en el área de transformación digital. Dicho esto, se considera que en el rubro, el Banco Pichincha afronta un gran reto frente a bancos más grandes, puesto que estos tienen una mayor exposición de su clima laboral participando en rankings muy conocidos como Great Place To Work y MercoTalento. Por consiguiente, se recomienda que realice una mayor exposición de sus iniciativas relacionadas a clima, cultura y reputación corporativa en los canales de comunicación externa, de tal modo que esta información pueda ser del conocimiento de profesionales ajenos a la organización. Asimismo, en cuanto a su clima laboral, se recomienda al Banco Pichincha incrementar sus esfuerzos para alcanzar un mayor porcentaje de participación de su encuesta de clima laboral. De acuerdo a la información recogida, alcanzaron el 85% de participación en su última encuesta, por ello se considera que sería más enriquecedor contar con una mayor participación para tener datos que reflejen la realidad. Finalmente, si bien se trazaron una meta del 60% de satisfacción del clima laboral para el 2020 debido a la pandemia, considerada como “conservadora” por ellos mismos, se considera que esta no debería ser un motivo para los siguientes periodos, puesto que de acuerdo al actual escenario mundial, no se sabe con precisión cuándo acabará. En ese sentido, la organización debe enfocarse en generar iniciativas

en pro del clima laboral, contemplando que existen distintas modalidades de trabajo: presencial, remoto y mixto.

### **3. Limitaciones**

Durante la investigación, se presentaron algunas limitaciones, las cuales detallaremos a continuación.

Una limitación que presentó la investigación fue la coyuntura que se desarrolló a partir de la pandemia. Esto limitó la realización de las entrevistas, puesto que hubiese sido más enriquecedor para el estudio realizar entrevistas presenciales y dirigidas a un mayor número de expertos del Banco Pichincha. Lamentablemente, el contexto dificultó el acercamiento a estos. Por lo tanto, para futuras investigaciones, se sugiere que se pueda realizar entrevistas a un mayor número de colaboradores de la organización que se está estudiando, no sólo del área de atracción del talento o relaciones públicas, sino también de marketing, bienestar y transformación digital.

La segunda limitación presentada fue el acceso a profesionales que trabajen en proyectos de transformación digital. Dado que estos profesionales son escasos en el mercado, el tiempo para la realización de las encuestas se extendió dos semanas más de lo previsto.

Finalmente, la tercera limitación que presentó la investigación fue no encontrar estudios relacionados a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital en Perú. Contar con esta información hubiese enriquecido el estudio cualitativo del presente trabajo, y por lo tanto, la triangulación y los hallazgos de este.

## REFERENCIAS

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Alfaro, F., Chávez, Ricardo., & Palomares, G. (2018). *El atractivo organizacional: estudio de su valoración en profesores TPA en dos facultades de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13230/Alfaro%20La%20Torre\\_Ch%c3%a1vez%20Silva\\_Palomares%20Garc%c3%ada\\_Atractivo\\_organiza\\_cional\\_estudio1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13230/Alfaro%20La%20Torre_Ch%c3%a1vez%20Silva_Palomares%20Garc%c3%ada_Atractivo_organiza_cional_estudio1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alnıaçık, E., & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281204579X>
- Alvarado, N. (2018). ¿Por qué es clave la transformación cultural de las empresas?. *BBVA Perú*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/clave-transformacion-cultural-empresas/>
- Arachchige, B. & Robertson, A. (2013). Employer attractiveness: comparative perceptions of undergraduate and postgraduate students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4(1), 33-48.
- Arteaga, F., & Pilligua, C. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas: estudio caso: Hardepex Cía, Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 1-24. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Banco Pichincha. (2020). *Memoria anual 2019*. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/1%20Memoria%20BP2020-22jun.pdf>
- Banco Pichincha. (2021). *Memoria Anual 2020*. Recuperado de: <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20BP2020%20parte1.pdf>
- Batista-Foguet, J. M., Coenders, G., & Alonso, J. (2004). Análisis factorial confirmatorio. Su utilidad en la validación de cuestionarios relacionados con la salud. *Medicina clínica*, 122(1), 21-27. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Joan\\_manuel\\_Batistafoguet/publication/277156595\\_04\\_SUPLEMENTO\\_2\\_21-27/links/55641b4b08ae6f4dcc98c10d.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Joan_manuel_Batistafoguet/publication/277156595_04_SUPLEMENTO_2_21-27/links/55641b4b08ae6f4dcc98c10d.pdf)
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/285707472\\_Captivating\\_company\\_Dimensio](https://www.researchgate.net/publication/285707472_Captivating_company_Dimensio)

[ns\\_of\\_attractiveness\\_in\\_employer\\_branding#:~:text=\(2005\)%20%3A%20Employer%20attractiveness%2C,definition%20of%20Berthon%20et%20al.](#)

- Bueno, J. & Ferreira, M. (2017). La ruta de la transformación digital. *Capital Humano*, 30(317), 92-95. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=122100868&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Carmona, A., De La Rosa, D. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, (26), 112-132. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>
- Cerón, J. (2015). La importancia de la motivación en las empresas. (Programa de Administración de Empresas, Diplomado en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7316/JAIME%20ARMANDO%20CERON%20RUIZ.pdf;jsessionid=AEFD2EADC694AF0D9CD0D9CAEECC69A2?sequence=1>
- Conozca los nuevos perfiles que busca el sector bancario. (s.f.). Info Capital Humano. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/conozca-los-nuevos-perfiles-que-busca-el-sector-bancario/>
- Cornell University. (s/f). Fit indices commonly reported for CFA and SEM. Recuperado de [https://www.cscu.cornell.edu/news/Handouts/SEM\\_fit.pdf](https://www.cscu.cornell.edu/news/Handouts/SEM_fit.pdf)
- Deloitte. (2020). La Empresa Social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias Globales de Capital Humano 2020. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2020.html>
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Escudero, F. (2020). Madurez digital de las empresas en el Perú. EY. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_pe/consulting/madurez-digital-en-peru](https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru)
- Everis. (2019). Transformación digital en el Perú. Testimonios y experiencias de los principales líderes empresariales del Perú. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformacio%CC%81n-digital-en-el-Peru%CC%81.pdf>
- Ewing, M., Pitt, L., De Bussy n., & Berthon P. (2002). Employment branding in the knowledge economy, *International Journal of Advertising*, 21(3), 3-22.
- Falco, M. (2016). Potenciando la Creatividad en el ámbito organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 53-60. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788006/html/index.html>
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Recuperado de: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1), 78-122.
- Gadibadi, C. (2018). Identifying dimensions of employer attractiveness in startups. The case of Swedish tech startups (Tesis de Maestría: KTH Royal Institute of Technology). Recuperado de <file:///C:/Users/ibiblio/Downloads/empat%20tesis.pdf>
- Gamero, J., & Pérez, J. (2020). Perú: Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. Organización Internacional de Trabajo [OIT]. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_756474.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf)
- Garabito, G. (2013). Experiencias de trabajo desde un análisis tridimensional. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1335-1343. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/647/64730047026.pdf>
- García, R., González, J., & Jornet Meliá, J. (2010). SPSS: Análisis de fiabilidad. Recuperado de [https://www.uv.es/innovamide/spss/SPSS/SPSS\\_0801B.pdf](https://www.uv.es/innovamide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf)
- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/271776337\\_Organizational\\_Identity\\_Image\\_and\\_Adaptive\\_Instability](https://www.researchgate.net/publication/271776337_Organizational_Identity_Image_and_Adaptive_Instability)
- Hastwell, C. (2020). Creating a Culture of Recognition. Great Place To Work. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/creating-a-culture-of-recognition#:~:text=Recognition%20helps%20employees%20see%20that,team%20and%20the%20company%20overall.&text=It%20helps%20employees%20build%20a,them%20to%20continue%20great%20work.>
- Hernández R., Fernández C., & Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2021). Informe técnico: Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-mercado-laboral-dic2020-ene-feb2021.pdf>
- Jordan, S. (2020). El impacto del clima laboral en la innovación y sostenibilidad empresarial en Pymes de la ciudad de San José de Cúcuta – Colombia. (Tesis de maestría, Universidad EAN, Bogotá, Colombia). Recuperado de: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9942/JordanSolange2020.pdf;jsessionid=9B0F6754582B8D0A6C74768635C27379?sequence=1>
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261–271. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/37149633\\_The\\_Effects\\_of\\_Work\\_Values\\_on\\_Job\\_Choice\\_Decisions](https://www.researchgate.net/publication/37149633_The_Effects_of_Work_Values_on_Job_Choice_Decisions)

- Lam, A. (2011). Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación. En *Innovación: Perspectivas para el siglo XXI* (pp. 163-177). España: BBVA. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>
- Lazarte, A., & Llerena, A. (2020). *Atracción del talento humano en la Banca Múltiple: La estrategia de Marca Empleadora*. (Tesis de bachillerato: Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- LinkedIn Talent Solutions. (2016). *Employer Brand Statistics* [Folleto]. Recuperado de: [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf)
- Liu, M. (2015). *Marca Empleador y Atractivo Organizacional: Estudio de la valoración de atributos según perfiles de segmento* (Tesis de maestría, Universidad de Chile, Santiago 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>
- López, P. (2019, marzo 13). *La Transformación digital está cambiando el modelo bancario en Perú*. BBVA Perú. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/la-transformacion-digital-esta-cambiando-el-modelo-bancario-en-peru/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5ta ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding - A Tool For Talent Management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Manpower Group. (2015). *El nuevo rol de la "Marca Empleador": si construyes nombre, el talento humano llegará*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3326-8212858306037.pdf>
- Manpower Group. (2015). *The key ingredient to a great Employer Brand* [Folleto]. Recuperado de [https://www.manpowergroup.com/wcm/connect/528b0628-d9bf-430e-8e31-d178826c31f8/MPS\\_Trust\\_Whitepaper\\_lo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-528b0628-d9bf-430e-8e31-d178826c31f8-lHmCxyj](https://www.manpowergroup.com/wcm/connect/528b0628-d9bf-430e-8e31-d178826c31f8/MPS_Trust_Whitepaper_lo.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-528b0628-d9bf-430e-8e31-d178826c31f8-lHmCxyj)
- Manpower Group. (2018). *De líderes tradicionales a digitales: Cómo liderar a través de la transformación digital* [Folleto]. Recuperado de: [https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/f9cdbe9f-1e4b-48d0-a0fb-9b42537f1ace/De+l%C3%ADderes+tradicionales+a+l%C3%ADderes+digitales.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18\\_2802IK\\_01OORA70QUFIPQ192H31-f9cdbe9f-1e4b-48d0-a0fb-9b42537f1ace-mDGDx5](https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/f9cdbe9f-1e4b-48d0-a0fb-9b42537f1ace/De+l%C3%ADderes+tradicionales+a+l%C3%ADderes+digitales.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK_01OORA70QUFIPQ192H31-f9cdbe9f-1e4b-48d0-a0fb-9b42537f1ace-mDGDx5)
- Manpower Group. (2018). *Resolviendo la Escasez de Talento - Perú* [Folleto]. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>
- Manpowergroup. (2018). *Skills Revolution 2.0*. Recuperado de [https://www.manpowergroup.com/wcm/connect/59db87a7-16c6-490d-ae70-1bd7a322c240/Robots\\_Need\\_Not\\_Apply.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6L8fhv](https://www.manpowergroup.com/wcm/connect/59db87a7-16c6-490d-ae70-1bd7a322c240/Robots_Need_Not_Apply.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6L8fhv)

- Manpower Group. (2020). *Estudio Right Management: Líderes Millennial: Horizonte 2020* [Folleto]. Recuperado de <http://www.manpowergroup.es/estudio-right-management-lideres-millennial-horizonte-2020>
- Manpower Group. (2020). *Escasez de Oportunidades Laborales para los Jóvenes*. Recuperado de: <https://www.manpowergroup.pe/wps/portal/manpowergroup/pe/estudios-e-investigaciones/escasez-de-oportunidades-laborales-para-jovenes/escasez-de-oportunidades-laborales-para-jovenes>
- Martínez, F. (2014). Las relaciones interpersonales en la empresa. Recuperado de: [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2246/1/Relaciones%20interpersonal es\\_Fabian%20Mart%C3%ADnez\\_USBCTG\\_2014.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2246/1/Relaciones%20interpersonal es_Fabian%20Mart%C3%ADnez_USBCTG_2014.pdf)
- Michael Page. (2020). *Estudio de remuneración 2020*. Recuperado de [https://www.michaelpage.pe/sites/michaelpage.pe/files/legacy/estudio\\_remuneracion\\_michael\\_page\\_2020\\_0.pdf](https://www.michaelpage.pe/sites/michaelpage.pe/files/legacy/estudio_remuneracion_michael_page_2020_0.pdf)
- Mooi E., Mooi-Reci I., & Sarstedt M. (2018). *Market research: the process, data, and methods using Stata*. Singapur: Springer.
- Morales P. (2011). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios. Recuperado de <https://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Organización Internacional de Trabajo [OIT]. (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_739158.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf)
- Osibanjo, O., Adeniji, A. & Falola, H., & Heirsmac, P. (2014). Compensation packages: a strategic tool for employees' performance and retention, *Leonardo Journal of Sciences*, 65-84. Recuperado de [http://ljs.academicdirect.org/A25/065\\_084.pdf](http://ljs.academicdirect.org/A25/065_084.pdf)
- Palomo, R., Fernández Y., & Gutiérrez, M. (2018). Banca cooperativa y transformación digital: hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes. *Revista de Estudios Cooperativos* [REVESCO], 129, 161-182. Recuperado de [http://dehesa.unex.es/static/flexpaper/template.html?path=/bitstream/handle/10662/10481/REVE\\_62490.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=1](http://dehesa.unex.es/static/flexpaper/template.html?path=/bitstream/handle/10662/10481/REVE_62490.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=1)
- Pasco, M. & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Patnaik, B. & Chandra, P. (2012). Compensation Management: A theoretical preview. *Trans Asian Journal of Marketing and Management Research*, 1(1), 39-48.
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral: Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/329019391\\_Motivacion\\_Laboral\\_Elemento\\_Fundamental\\_en\\_el\\_Exito\\_Organizacional](https://www.researchgate.net/publication/329019391_Motivacion_Laboral_Elemento_Fundamental_en_el_Exito_Organizacional)

- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica [PROCOMER]. (2020). *Proyección del mercado de TI en Perú*. Recuperado de: <http://sistemas.procomer.go.cr/DocsSEM/B882B8FA-3A4E-4BB2-BAE8-285FFDFD807.pdf>
- Puri, D. (2018). Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness. *Annals of the University Dunare de Jos of Galati*, 3, 99-123. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/331231736\\_Developing\\_the\\_Scale\\_to\\_Measure\\_Employer\\_Attractiveness](https://www.researchgate.net/publication/331231736_Developing_the_Scale_to_Measure_Employer_Attractiveness)
- PWC. (2019). *El camino a la transformación digital*. Recuperado de <https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/4RI-El-camino-a-la-transformacion-digital.pdf>
- PWC. (s/f). *Customer-oriented organization*. Recuperado de <https://www.pwc.pl/en/services/consulting/people-change-management/customer-oriented-organization.html>
- Reis, G., Braga, B., & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962-1976. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/320651298\\_Workplace\\_authenticity\\_as\\_an\\_tribute\\_of\\_employer\\_attractiveness](https://www.researchgate.net/publication/320651298_Workplace_authenticity_as_an_tribute_of_employer_attractiveness)
- Reyes, S. (2010). El clima y cultura laboral. *Portal de innovación educativa*. Recuperado de [http://www.eduinnova.es/abril2010/Clima\\_Cultura\\_Laboral.pdf](http://www.eduinnova.es/abril2010/Clima_Cultura_Laboral.pdf)
- Robbins, M. (2019). Why Employees Need Both Recognition and Appreciation. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2019/11/why-employees-need-both-recognition-and-appreciation>
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Comportamiento Organizacional* (15va ed). México: Pearson. Recuperado de: [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2\\_Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edicion.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf)
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias. *Innovaciones de Negocios*, 235 – 268.
- Roy, S. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context, *South Asian Journal of Management*, 15 (4), 110-130.
- Sivertzen, A., Nilsen E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473-483. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/262909730\\_Employer\\_branding\\_Employer\\_attractiveness\\_and\\_the\\_use\\_of\\_social\\_media](https://www.researchgate.net/publication/262909730_Employer_branding_Employer_attractiveness_and_the_use_of_social_media)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2021). Número de Personal al 30 de diciembre de 2020 [documento en Excel]. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

- Tello, M. (2020). ¿Cómo impactó el COVID-19 las operaciones de TI?. PWC. Recuperado de: <https://desafios.pwc.pe/como-impacto-el-covid-19-las-operaciones-de-ti/>
- Turban, D., & Greening, D. (1997) Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.
- Usunier, J. (1998). International & cross-cultural management research. Londres: Sage Publication. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/280788674\\_International\\_CrossCultural\\_Management\\_Research20011JeanClaude\\_Usunier\\_International\\_CrossCultural\\_Management\\_Research\\_London\\_Sage\\_Publications\\_Ltd\\_1998\\_ISBN\\_ISBN\\_0\\_7619\\_5281\\_0](https://www.researchgate.net/publication/280788674_International_CrossCultural_Management_Research20011JeanClaude_Usunier_International_CrossCultural_Management_Research_London_Sage_Publications_Ltd_1998_ISBN_ISBN_0_7619_5281_0)
- Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce. *The IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42-56.
- Zelada, S. (2020). *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*. Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>



## ANEXOS

### ANEXO A: Definiciones de la Marca Empleadora

Tabla A1: Definiciones de la Marca Empleadora

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

## ANEXO B: Matriz de consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Objetivo Específicos	Pregunta General	Preguntas de Investigación	Enfoque	Herramientas	Instrumentos	Variables	
<p>Analizar las principales brechas y similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos</p>	<p>Definir las características generales de los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el Banco Pichincha busca atraer.</p>	<p>¿Cuáles son las principales brechas y similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos?</p>	<p>¿Cuáles son las características generales de los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el Banco Pichincha busca atraer?</p>	Cualitativo	Entrevistas semi-estructuradas	Guía de entrevista	Habilidades	
							Conocimientos	
	<p>Identificar los atributos organizacionales más atractivos para los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el Banco Pichincha busca atraer.</p>			<p>¿Cuáles son los atributos organizacionales más atractivos para los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el Banco Pichincha busca atraer?</p>	Cuantitativo	Encuesta	EmpAt SPSS statistics Cuestionario de encuesta	Valor social
				Valor económico				
							Valor de desarrollo	
							Valor de interés	
							Valor de aplicabilidad	

**Tabla B1: Matriz de consistencia (continuación)**

Objetivo General	Objetivo Específicos	Pregunta General	Preguntas de Investigación	Enfoque	Herramientas	Instrumentos	Variables
<p>Analizar las principales brechas y similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos</p>	<p>Describir los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha en base a los atributos organizacionales que son más atractivos para los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el banco busca atraer.</p>	<p>¿Cuáles son las principales brechas y similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos?</p>	<p>¿Cuáles son los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha en base a los atributos organizacionales que son más atractivos para los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital que el banco busca atraer?</p>	Cualitativo	Entrevistas semi-estructuradas	Guía de entrevista	Beneficios funcionales
	<p>Identificar las principales brechas y similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos</p>		<p>¿Existen brechas o similitudes entre los elementos y beneficios que constituyen la marca empleadora del Banco Pichincha para atraer a los profesionales que trabajan en proyectos de transformación digital y los atributos organizacionales que son más atractivos para ellos?</p>				Beneficios económicos
							Beneficios psicológicos
							Valor social
							Valor económico
							Valor de desarrollo
							Valor de interés
							Valor de aplicabilidad

## ANEXO C: Matriz de Variables

Tabla C1: Matriz de Variables

Dimensiones	Variables	Definición de la variable
Atractivo organizacional	Valor de desarrollo	Mide si un potencial empleado es atraído por el reconocimiento, mejora profesional, desarrollo de habilidades y fortalecimiento de la carrera profesional, la cual se convierta en un “trampolín” para futuros empleos.
	Valor social	Mide si un individuo es atraído por el entorno social e interpersonal positivo y agradable de una organización.
	Valor de interés	Mide si el individuo es atraído por una organización que le ofrece un trabajo desafiante y estimulante, con nuevas prácticas laborales y productos y servicios innovadores, en un entorno que promueve la creatividad y la innovación.
	Valor de aplicación	Mide si un potencial empleado es atraído por oportunidades para emplear la experiencia ganada y transmitir conocimiento en un entorno orientado al cliente y a la sociedad fomentado por la organización.
	Valor económico	Mide si un individuo es atraído por un salario por encima del promedio, un atractivo paquete de compensaciones, seguridad laboral y oportunidades de promoción.
Marca empleadora	Beneficio funcional	Se refiere a beneficios relacionados con el desarrollo organizacional.
	Beneficio económico	Se refiere a recompensas materiales y monetarias tales como sueldos y paquetes de compensaciones atractivos.
	Beneficio psicológico	Se refiere a beneficios con visión, sentido de pertenencia y propósito.

## **ANEXO D: Cuestionario final dirigido a profesionales que trabajan en Transformación Digital**

¡Hola! Somos estudiantes de Gestión empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). El presente cuestionario forma parte de nuestra investigación para obtener la licenciatura y tiene como objetivo identificar los atributos organizacionales que atraen a los profesionales que trabajan en transformación digital. El tiempo aproximado de duración del cuestionario es de 5 minutos. Te recordamos que la información recogida a través de este cuestionario se mantendrá en confidencialidad y será utilizada con fines exclusivamente académicos. Agradecemos tu participación y sinceridad.

**¿Autorizas el uso de la información brindada para que sea utilizada con fines académicos?**

- SI
- NO

### **PREGUNTA FILTRO**

**De acuerdo a la definición brindada, ¿Consideras que trabajas en proyectos relacionados con Transformación Digital?**

- Sí (ir a la siguiente sección)
- No (Enviar formulario)

### **PREGUNTAS SOBRE EL PERFIL DE LA MUESTRA**

**1. ¿Cuál es tu edad? (Indicarlo en números)**

**2. ¿Cuál es tu género?**

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

**3. ¿Cuál es tu nivel de estudios?**

- Técnico(a)
- Egresado(a)
- Grado de Bachiller(a)
- Licenciado(a)
- Grado de Magíster
- Grado de Doctor(a)

#### **4. ¿Qué carrera estudiaste?**

- Administración empresarial
- Computación
- Comunicaciones
- Contabilidad
- Diseño Industrial/Empresarial
- Economía
- Electrónica
- Estadística
- Finanzas
- Administración de RRHH
- Gestión y Alta Dirección
- Ingeniería Empresarial/Comercial
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Informática/Software/Sistemas
- Ingeniería Mecánica
- Ingeniería Mecatrónica
- Marketing
- Negocios internacionales
- Psicología
- Publicidad
- Sociología
- Otra

#### **5. Marca los sectores en los que tengas experiencia trabajando en proyectos relacionados a Transformación Digital:**

- Banca
- Consumo Masivo
- Comercio exterior
- Consultoría
- Construcción/Inmobiliaria
- Educación
- Energía
- Hotelería y Turismo
- Logística y distribución

- Manufactura/Industrial
- Minería
- ONG
- Retail
- Seguros
- Sector Público
- Servicios
- Telecomunicaciones
- Otra

**6. ¿Cuánto tiempo de experiencia tienes trabajando en proyectos relacionados a Transformación Digital?**

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- De 3 a 4 años
- De 4 a 5 años
- De 5 años a más

**7. ¿Cuál es el último puesto de trabajo en el que te has desempeñado? (relacionado a Transformación Digital)**

**8. Entendemos por "Design Thinking" a la metodología de diseño basada en el entendimiento de las necesidades de las personas y enfocada en la innovación, la cual permite desarrollar proyectos de forma rápida y ágil. ¿Consideras tener conocimientos en Design Thinking?**

- SI
- NO

**9. ¿Te encuentras certificado en Design Thinking?**

- SI
- NO

**10. Entendemos por "Scrum" al marco de trabajo que se caracteriza por equipos autoorganizados y multifuncionales que trabajan de forma ágil y emplean un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo. ¿Consideras tener conocimientos en SCRUM?**

- SI
- NO

**11. ¿Te encuentras certificado en SCRUM?**

- SI
- NO

**12. Entendemos por "Lean" a la metodología enfocada en desarrollar productos/servicios de manera ágil a través de la experimentación, basada en el ciclo crear-medir-aprender y centrada en la necesidad del cliente. ¿Consideras tener conocimientos en Lean?**

- SI
- NO

**13. ¿Te encuentras certificado en Lean?**

- SI
- NO

**14. ¿Tienes conocimientos en mejora de procesos?**

- SI
- NO

**15. ¿Tienes conocimientos en gestión de proyectos?**

- SI
- NO

**16. ¿Cuál es tu nivel de inglés?**

- Básico
- Intermedio
- Avanzado

**17. ¿Cuál es tu nivel de dominio de Excel?**

- Básico
- Intermedio (Tablas Dinámicas)
- Avanzado (Macros, VBA)

**DATOS GENERALES: BÚSQUEDA DE EMPLEO**

**1. Marca las plataformas que utilizas para buscar empleo:**

- LinkedIn
- Bumeran
- CompuTrabajo
- Laborum
- Bolsas de trabajo de universidades
- Páginas web de las empresas
- Redes sociales (facebook, instagram, etc.)
- Otra

**2. De acuerdo a tu preferencia, selecciona las tres plataformas que utilizas para buscar empleo según el orden establecido:**

	Primera opción de búsqueda	Segunda opción de búsqueda	Tercera opción de búsqueda
LinkedIn			
Bumeran			
CompuTrabajo			
Laborum			
Bolsas de trabajo de universidades			
Páginas web de las empresas			
Redes sociales (facebook, instagram, etc.)			
Otra(s)			

**3. Marca los sectores en los que te gustaría trabajar:**

- No tengo sector(es) de preferencia
- Banca
- Consumo Masivo
- Comercio exterior
- Consultoría
- Educación
- Energía
- Hotelería y Turismo
- Logística y distribución
- Manufactura/Industrial
- Minería
- ONG
- Retail
- Seguros
- Sector Público
- Telecomunicaciones
- Otro

**PREGUNTAS RELACIONADAS AL ATRACTIVO ORGANIZACIONAL**

**1. PARA TI, ¿CUÁN IMPORTANTE SON LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS PARA QUE CONSIDERES A UNA ORGANIZACIÓN COMO TU POTENCIAL EMPLEADOR? Marca tu respuesta en una escala del 1 al 7, donde: 1 = nada importante y 7 = extremadamente importante**

<b>Enunciado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Que la gerencia de la organización reconozca/aprecie a sus empleados							
Que la organización sirva como un trampolín para acceder a futuros empleos							
Que me sienta seguro de mi mismo como resultado de trabajar en la organización							
Que me sienta bien conmigo mismo como resultado de trabajar en la organización							
Que adquiera experiencia para mejorar mi carrera profesional							

Que el ambiente laboral que ofrezca la organización sea divertido							
Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización							
Que pueda tener una buena relación con mis compañeros de trabajo en la organización							
Que la organización apoye y motive a sus empleados							
Que la organización tenga un ambiente de trabajo estimulante/apasionante							
Que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados							
Que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas							
Que la organización ofrezca un lugar de trabajo agradable							
Que la organización produzca o brinde productos o servicios de alta calidad							
Que la organización produzca o brinde productos o servicios innovadores							
Que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de crecimiento							
Que la organización brinde estabilidad laboral							
Que la organización ofrezca un salario base sobre el promedio del mercado							
Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo							
Que la organización permita tener experiencia práctica en distintas áreas							
Que la organización sea humanitaria y retribuya a la sociedad							
Que la organización brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido de una institución de educación superior							
Que la organización me brinde la oportunidad de enseñar a mis compañeros lo aprendido							

Que la organización brinde un sentido de aceptación y pertenencia							
Que la organización tenga un enfoque orientado hacia el cliente							

Se ha registrado su respuesta.

¡Muchas gracias!



## **ANEXO E: Guía de Entrevista 1**

Objetivo: Conocer y describir el proceso de atracción del Banco Pichincha dirigido al personal de transformación digital.

### **1. Contexto del Banco en la transformación digital**

- a. ¿Qué es la transformación digital para el Banco Pichincha?
- b. ¿Cómo surgió la idea de llevar a cabo la transformación digital en el banco?
- c. ¿En qué etapa se encuentran? (Madurez de la transformación digital) Explicar.
- d. ¿Cuál es la finalidad de la transformación digital? Mirada hacia el cliente y hacia procesos internos.
- e. ¿Existe un área dedicada únicamente a la transformación digital o es un equipo multidisciplinario?. Explicar de acuerdo a organigrama.
- f. ¿Cómo trabaja este equipo? (¿Squads, tribus?)
- g. En general, ¿Cómo se encuentra conformado el equipo de Transformación Digital en el Banco? ¿Qué puestos requiere? Enumerar.
- h. ¿Cómo definen el MOF de estos puestos?

### **2. Reclutamiento**

- a. ¿Se ha reflejado mucha rotación de estos profesionales de TD en el banco?
- b. ¿Se cubren puestos ya existentes o se están necesitando nuevos profesionales para puestos nuevos?
- c. ¿El reclutamiento que realizan para buscar estos puestos es de manera interna o externa?
- d. ¿Es difícil para ustedes cubrir estos puestos de TD que buscan? ¿Por qué se les dificulta?
- e. ¿En cuanto tiempo aproximado se cubren estas vacantes de TD?

### **3. Perfil de colaboradores relacionados a la transformación digital en el banco**

Recordemos que lo que buscamos es conocer las características generales de todo profesional que trabaja en transformación digital en el Banco Pichincha. Por lo tanto, les realizaremos las siguientes preguntas para delimitar ligeramente esas características.

#### **A. Educación**

- a. En general, ¿el mínimo nivel de estudios requerido para ocupar un puesto de transformación digital es egresado/bachiller? (Sin considerar practicantes)

- b. Generalmente, ¿buscan profesionales de ciertas carreras en específico?
- c. Si la respuesta anterior fue “Sí”: ¿Cuáles son las carreras? Enumerar.
- d. ¿También pueden ser técnicos?
- e. Generalmente, ¿buscan profesionales de ciertos centros de estudio en específico?
- f. Si la respuesta anterior fue “Sí”: ¿Cuáles son estos centros de estudio? Enumerar.

## **B. Entrenamiento**

- a. En general, ¿es muy necesario que los profesionales que trabajan en transformación digital cuenten con certificaciones o basta con tener los conocimientos y la experiencia en ciertas metodologías/herramientas relacionadas a TD?
- b. Si la respuesta anterior fue “Certificaciones”: ¿Qué certificaciones son necesarias?
- c. Si la respuesta anterior fue “Conocimientos”: ¿Qué conocimientos son necesarios?
- d. ¿Deben tener conocimiento de algún(os) idioma(s)? ¿Cuáles?
- e. ¿Cuál es el mínimo nivel que deben alcanzar en el(los) idioma(s)?

## **C. Ofimática**

- a. En general, ¿Qué herramientas de ofimática deben conocer los profesionales de TD? Enumerar.
- b. En general, ¿Es necesario que estén certificados, o basta con tener los conocimientos?

## **D. Experiencia**

- a. En general, ¿Es necesario que los profesionales de TD cuenten con experiencia previa en TD y/o áreas afines?
- b. Si la respuesta anterior fue “áreas afines”: ¿Cuáles son estas áreas afines?

## **ANEXO F: Guía de Entrevista 2**

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta realizada, en la que participaron 223 profesionales de transformación digital, se obtuvo la siguiente información: Al momento de considerar a una empresa como potencial empleador, los profesionales valoran más lo que ofrece su PVE respecto a lo económico, lo social y lo innovador. Por lo tanto, el objetivo de esta entrevista es conocer los elementos de la marca empleadora del Banco Pichincha, relacionado a lo que más valoran los profesionales de transformación digital.

### **1. Estrategias relacionadas a la marca empleadora**

- a. ¿Qué entiende por “marca empleadora”?
- b. ¿Qué es para el Banco Pichincha la marca empleadora?
- c. ¿Qué impulsó a desarrollar una marca empleadora? ¿Cuándo fue?
- d. ¿Cuál es el propósito de la marca empleadora?
- e. ¿Cuáles son los valores de la empresa? ¿De qué manera se encuentran alineados a la marca empleadora?
- f. ¿Las propuestas que compone la marca empleadora se encuentran dirigidas a todo el personal o algunas son segmentadas?
- g. ¿Hay alguna propuesta de la marca empleadora del banco dirigida únicamente a los profesionales de transformación digital?
- h. ¿Cómo se difunde la marca empleadora al interior y exterior de la organización?
- i. En su experiencia, ¿Cuáles son los atributos de la marca empleadora más valorados por los profesionales de transformación digital?
- j. ¿Qué beneficios le ha traído al banco desarrollar una marca empleadora?
- k. ¿Considera que la marca empleadora tiene oportunidades de mejora? ¿Cuáles y por qué?

### **2. Atracción**

- a. ¿Qué estrategias desarrollan para atraer talento?
- b. ¿Considera que les es difícil atraer talentos de transformación digital? ¿Por qué?
- c. ¿Utilizan alguna estrategia en particular para atraer a los talentos de transformación digital?

### **3. Atractivo organizacional**

- a. **Valor de Interés (INT1, INT2, INT3)**

- ¿Considera que en el banco se trabaja en un ambiente estimulante? ¿Por qué? ¿Qué iniciativas ha realizado el banco para que se trabaje en un ambiente retador relacionado a la transformación digital?
- ¿Considera que el banco valora y hace uso de la creatividad de sus empleados? ¿Nos podría dar ejemplo de actividades que demuestran esto?
- ¿Considera que el banco es innovador y ofrece prácticas novedosas? ¿Podrías describir algunas de estas prácticas que se llevan a cabo relacionado a la transformación digital?

**b. Valor Social (SOC2, SOC3, SOC4)**

- ¿Cómo miden el clima laboral en el Banco Pichincha? ¿Cada cuánto miden el clima laboral?
- ¿Cuáles son las dimensiones/elementos más importantes en la medición del clima laboral?
- ¿Cuál es el índice de clima laboral a nivel organización? ¿En el área de transformación digital cuál es?
- ¿Cómo actúa la organización en áreas con índice de clima laboral bajo? ¿Cómo evalúan los resultados? ¿Qué planes de acción se ejecutan? ¿Cómo realizan seguimiento de estos planes?
- ¿Se realiza evaluación de desempeño 180° en todos los puestos de la organización? ¿O solo en algunos casos?

**c. Valor Económico (ECO1, ECO3, ECO4)**

- ¿Considera que el banco ofrece buenas oportunidades internas de crecimiento?
- ¿Cuál es el porcentaje de reclutamiento interno vs. externo?
- ¿Qué se necesita para lograr una línea de carrera en el banco? ¿Cómo se administra esto? ¿Todos los puestos tienen las mismas oportunidades de crecimiento? ¿El banco posee planes de desarrollo dirigidos a todos los puestos o a puestos y/o grupos en específico?
- ¿Considera que el banco ofrece un salario básico superior al promedio del mercado?
- ¿Cómo se manejan las bandas salariales en el banco?
- ¿Se realiza benchmarking con empresas del sector para fijar los salarios?
- ¿Se toman en consideración las expectativas salariales y el último sueldo que percibió el ingresante?

- ¿Considera que el banco ofrece un paquete de compensaciones atractivo? ¿Por qué?
- ¿Comparten esta información con el público en general? ¿Dónde y cómo?
- En el caso de los profesionales de transformación digital, ¿Qué se les ofrece?

**d. Valor de Desarrollo (DES1, DES5)**

- ¿Considera que los gerentes del banco reconocen/aprecian a sus empleados?
- ¿El Banco cuenta con un programa de reconocimiento? ¿En qué consiste?
- ¿Se realiza feedback durante la evaluación de desempeño? ¿Qué tan constante?
- ¿Considera que los empleados adquieren experiencia para mejorar su carrera profesional tras trabajar en el Banco Pichincha? ¿Por qué?
- ¿El banco cuenta con un programa de desarrollo profesional? ¿Cómo se comunica este programa?

**e. Valor de Aplicabilidad (APL4, APL5)**

- ¿Considera que el banco brinda un sentido de aceptación y pertenencia a sus empleados? ¿Esto también lo comunican al exterior?
- ¿El banco cuenta con un programa de Onboarding para los ingresos?
- ¿Considera que el banco es “inclusivo” con todos los colaboradores sin distinguirlos por raza, sexo, religión, discapacidad, etc.?
- ¿Cuál es el protocolo que maneja el banco ante casos de discriminación? ¿Cuentan con un comité o grupo de interés que se encargue de estos casos?
- ¿El banco tiene programas orientados a fomentar/vivir la cultura organizacional del Banco Pichincha?
- ¿Considera que el banco tiene un enfoque orientado hacia el cliente? ¿Cómo se puede manifestar esto?

## **ANEXO G: Atractivo organizacional de acuerdo a profesionales de transformación digital: segmentación por edad**

Para efectos de la investigación, consideramos relevante observar si es que la valoración a los ítems de cada factor varía entre los profesionales que pertenecen a cierto rango de edad. Por ello, se utilizó la herramienta “comparación de medias” del programa IBM SPSS Statistics 27.

En el caso del factor Valor de Desarrollo, se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla a continuación:

**Tabla G1: Valoración de ítems del factor Valor de Desarrollo según edad**

Variable: EDAD		Factor: Valor de Desarrollo				
		DES1	DES2	DES3	DES4	DES5
23 a 28 años	N	95	95	95	95	95
	Media	6,31	5,26	5,32	5,91	6,40
29 a 34 años	N	90	90	90	90	90
	Media	6,57	5,02	5,32	6,04	6,36
35 a 40 años	N	20	20	20	20	20
	Media	6,30	5,00	5,60	5,95	6,00
41 años a más	N	18	18	18	18	18
	Media	6,22	5,06	5,11	5,56	5,94
Total	N	223	223	223	223	223
	Media	6,40	5,13	5,33	5,94	6,31

La media que muestra la fila “Total” hace referencia a la valoración promedio brindada por toda la muestra de acuerdo a cada ítem del factor. Si la comparamos con la valoración promedio de cada rango de edad de acuerdo a cada ítem, estas son muy similares; a excepción del ítem DES4. Este ítem tuvo una valoración promedio de 5,94; sin embargo, al compararlo entre rangos de edades, se observa que los profesionales que pertenecen al rango de 41 años a más, le dieron una valoración promedio levemente menor (5.56). Por otro lado, al analizar por rangos de edad los ítems más valorados, se observa que los ítems DES1 y DES5 son los más valorados.

En el caso del factor Valor Social, se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla 12:

**Tabla G2: Valoración de ítems del factor Valor Social según edad**

Variable: EDAD		Factor: Valor Social				
		SOC1	SOC2	SOC3	SOC4	SOC5
23 a 28 años	N	95	95	95	95	95
	Media	5,44	5,99	6,03	6,17	5,83
29 a 34 años	N	90	90	90	90	90
	Media	5,70	6,34	6,11	6,31	5,93
35 a 40 años	N	20	20	20	20	20
	Media	5,25	6,20	5,90	5,95	5,60
41 años a más	N	18	18	18	18	18
	Media	5,56	5,72	6,00	5,94	6,28
Total	N	223	223	223	223	223
	Media	5,54	6,13	6,05	6,19	5,89

Analizando las valoraciones promedio generales de la muestra y comparándolas con las valoraciones promedio de cada rango de edad se observa que en el caso del ítem SOC2 la valoración promedio del rango de edad 41 años a más es levemente menor (6,13 vs. 5,72); mientras que en el caso del ítem SOC5 la valoración promedio del rango de edad 41 años a más es levemente mayor (5,89 vs. 6,28). Por otro lado, al analizar por rangos de edad los ítems más valorados, se observa que los ítems SOC2, SOC3 y SOC4 son los más valorados por la muestra, a excepción de quienes pertenecen al rango de edad 41 años a más, quienes valoran más los ítems SOC3, SOC4 y SOC5.

En el caso del factor Valor de Interés, se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla 13:

**Tabla G3: Valoración de ítems del factor Valor de Interés según edad**

Variable: EDAD		Factor: Valor de Interés				
		INT1	INT2	INT3	INT4	INT5
23 a 28 años	N	95	95	95	95	95
	Media	6,39	6,19	6,14	5,19	5,86
29 a 34 años	N	90	90	90	90	90
	Media	6,49	6,28	6,39	5,27	6,08
35 a 40 años	N	20	20	20	20	20
	Media	6,00	5,95	6,05	5,60	5,85
41 años a más	N	18	18	18	18	18
	Media	6,06	5,94	6,22	5,72	6,28
Total	N	223	223	223	223	223
	Media	6,37	6,18	6,24	5,30	5,98

Al observar los ítems más valorados por rangos de edad, se observa que los ítems INT1, INT2 e INT3 son los más valorados por las personas que tienen entre 23 a 40 años. Sin embargo, los profesionales que pertenecen al rango de edad de 41 años a más valoran más los ítems INT1, INT3 e INT5.

En el caso del factor Valor Económico, se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla 14:

**Tabla G4: Valoración de ítems del factor Valor Económico según edad**

Variable: EDAD		Factor: Valor Económico				
		ECO1	ECO2	ECO3	ECO4	ECO5
23 a 28 años	N	95	95	95	95	95
	Media	6,47	6,09	6,20	6,28	5,25
29 a 34 años	N	90	90	90	90	90
	Media	6,48	6,30	6,63	6,42	5,80
35 a 40 años	N	20	20	20	20	20
	Media	6,00	5,80	5,95	5,70	5,15
41 años a más	N	18	18	18	18	18
	Media	5,94	5,67	5,89	5,78	5,83
Total	N	223	223	223	223	223
	Media	6,39	6,12	6,33	6,25	5,51

Al comparar las valoraciones promedio generales de la muestra por ítem con las valoraciones promedio de cada rango de edad por ítem, se observa que en el caso del ítem ECO2 la valoración promedio del rango de edad 41 años a más es menor (6,12 vs. 5,67). Por otro lado, al observar los ítems más valorados por rangos de edad, se observa que los ítems ECO1, ECO2, ECO3 y ECO4 son los más valorados por las personas de 23 a 40 años; sin embargo, en el caso de los profesionales cuya edad es 41 años o más, estos valoran más los ítems ECO1, ECO3, ECO4 y ECO5.

En el caso del factor Valor de Aplicabilidad, se obtuvieron los resultados mostrados en la siguiente tabla:

**Tabla G5: Valoración de ítems del factor Valor de Aplicabilidad según edad**

Variable: EDAD		Factor: Valor de Aplicabilidad				
		APL1	APL2	APL3	APL4	APL5
23 a 28 años	N	95	95	95	95	95
	Media	4,42	4,48	4,63	5,45	5,92
29 a 34 años	N	90	90	90	90	90
	Media	4,47	4,23	4,49	5,44	6,04
35 a 40 años	N	20	20	20	20	20
	Media	4,90	4,25	4,55	5,15	5,70
41 años a más	N	18	18	18	18	18
	Media	6,06	5,67	5,89	6,06	6,61
Total	N	223	223	223	223	223
	Media	4,61	4,46	4,67	5,47	6,00

De acuerdo a los datos que muestra la tabla y comparando las valoraciones promedio generales de la muestra por ítem con las valoraciones promedio de cada rango de edad por ítem, se observa que en el caso de algunos ítems estos difieren. En el caso del ítem APL1, la valoración promedio del rango de edad 41 años a más es mayor (4,61 vs. 6,06). Lo mismo sucede con el ítem APL2 (4,46 vs. 5,67), el ítem APL 3 (4,67 vs. 5,89), el ítem APL4 (5,47 vs. 6,06), y el ítem APL5 (6,00 vs. 6,61).

Asimismo, para los profesionales que pertenecen a todos rangos de edad el ítem APL5 es el más valorado, a excepción de los que pertenecen al rango de edad de 41 años a más, quienes también asignaron una valoración alta a los ítems APL1 y APL4.

## ANEXO H: Atractivo organizacional de acuerdo a profesionales de transformación digital: segmentación por tiempo de experiencia en proyectos de Transformación Digital

En este apartado, se realizó un análisis para observar si es que la valoración a los ítems de cada factor varía entre profesionales que poseen distintos rangos de tiempo en cuanto a la experiencia trabajando en transformación digital.

En relación al Valor de Desarrollo, la tabla 21 demuestra que los profesionales pertenecientes a todos los rangos valoran más los ítems DES1 y DES5. Sin embargo, si comparamos las medias por rango de tiempo de experiencia del ítem DES1 con la media general del ítem (6,40), se puede observar que el rango de 6 meses a 1 año (5,45) le otorga una valoración promedio inferior. En el caso del ítem DES5, la media general de este ítem fue de 6,31; sin embargo, el rango de 6 meses a 1 año le otorga una valoración promedio inferior.

**Tabla H1: Valoración de ítems del factor Valor de Desarrollo según experiencia**

VARIABLE: EXPERIENCIA		Factor: Valor de Desarrollo				
		DES1	DES2	DES3	DES4	DES5
De 6 meses a 1 año	N	20	20	20	20	20
	Media	5,45	5,05	5,25	5,45	5,75
De 1 a 2 años	N	64	64	64	64	64
	Media	6,58	5,02	5,13	6,13	6,42
De 2 a 3 años	N	78	78	78	78	78
	Media	6,46	5,14	5,27	5,87	6,44
De 3 a 4 años	N	27	27	27	27	27
	Media	6,67	5,30	5,44	6,19	6,41
De 4 a 5 años	N	13	13	13	13	13
	Media	6,69	5,00	6,23	6,08	6,08
De 5 años a más	N	21	21	21	21	21
	Media	6,05	5,33	5,52	5,67	6,05
Total	N	223	223	223	223	223
	Media	6,40	5,13	5,33	5,94	6,31

Referente al factor Valor Social, al analizar los resultados se pudo observar que cada rango de experiencia cuenta con distintos ítems de preferencia. El rango “De 6 meses a 1 año” presenta a SOC4 y SOC5 como ítems más valorados, ambos teniendo una media de 5,85. Por otro lado, el rango “De 1 a 2 años” valora más los ítems SOC2 y SOC4 con medias de 6,31 y 6,39, respectivamente. En cuanto al rango “De 2 a 3 años” se valora los ítems SOC2 con una media de 6,22 y SOC3 con una media de 6,18. En relación al rango “De 3 a 4 años”, se puede observar que

solo un ítem fue el más valorado con una media de 6,04. El rango “De 4 a 5 años” presenta a SOC2 y SOC4 como sus dos ítems más valorados con medias de 6,54 para ambos casos. Finalmente, el rango “De 5 años a más” solo presentó a SOC4 como el ítem más valorado con una media de 6,05.

**Tabla H2: Valoración de ítems del factor Valor Social según experiencia**

VARIABLE: EXPERIENCIA		Factor: Valor Social				
		SOC1	SOC2	SOC3	SOC4	SOC5
De 6 meses a 1 año	N	20	20	20	20	20
	Media	5,15	5,55	5,60	5,85	5,85
De 1 a 2 años	N	64	64	64	64	64
	Media	5,75	6,31	6,14	6,39	6,09
De 2 a 3 años	N	78	78	78	78	78
	Media	5,38	6,22	6,18	6,14	5,76
De 3 a 4 años	N	27	27	27	27	27
	Media	5,67	5,85	5,78	6,04	5,81
De 4 a 5 años	N	13	13	13	13	13
	Media	5,69	6,54	6,38	6,54	6,15
De 5 años a más	N	21	21	21	21	21
	Media	5,57	5,90	5,86	6,05	5,71
Total	N	223	223	223	223	223
	Media	5,54	6,13	6,05	6,19	5,89

En cuanto al factor Valor de interés, podemos notar que los resultados por cada rango también difieren. En cuanto al rango “De 6 meses a 1 año”, valora más los ítems INT2 e INT3 con medias de 6,05 y 6 respectivamente a comparación de los rangos “De 1 a 2 años”, “De 3 a 4 años” y “De 5 años a más”, que valoran más al ítem INT1. Asimismo, el rango “De 2 a 3 años” valora más los ítems INT1 e INT2 con medias 6,42 y 6,33 respectivamente. Finalmente, el rango “De 4 a 5 años” presenta una mayor valoración en el ítem INT3 con media 6,77.

**Tabla H3: Valoración de ítems del factor Valor de Interés según experiencia**

VARIABLE: EXPERIENCIA		Factor: Valor de Interés				
		INT1	INT2	INT3	INT4	INT5
De 6 meses a 1 año	N	20	20	20	20	20
	Media	5,95	6,05	6,00	5,30	5,80
De 1 a 2 años	N	64	64	64	64	64
	Media	6,52	6,28	6,38	5,30	6,11
De 2 a 3 años	N	78	78	78	78	78
	Media	6,42	6,33	6,28	5,10	6,01
De 3 a 4 años	N	27	27	27	27	27
	Media	6,33	5,70	5,93	5,37	5,78
De 4 a 5 años	N	13	13	13	13	13
	Media	6,46	6,38	6,77	6,00	6,46
De 5 años a más	N	21	21	21	21	21
	Media	6,10	5,95	5,95	5,52	5,62
Total	N	223	223	223	223	223
	Media	6,37	6,18	6,24	5,30	5,98

En relación al factor Valor Económico, el ítem ECO1 fue uno de los más valorados a excepción de los rangos “De 6 meses a 1 año” y “De 1 a 2 años”. Asimismo, el ítem ECO2 tuvo una mayor valoración en los rangos de “De 4 a 5 años” y “De 5 años a más” con medias de 6,38 y 5,76 respectivamente. Con respecto al ítem ECO3, este tuvo un mayor puntaje en los rangos de “De 1 a 2 años”, “De 2 a 3 años” y “De 4 a 5 años”. Finalmente, el ítem ECO4 tuvo una mayor valoración en los rangos “De 6 meses a 1 año” y “De 1 a 2 años” con medias equivalentes a 6,10 y 6,52 respectivamente.

**Tabla H4: Valoración de ítems del factor Valor Económico según experiencia**

VARIABLE: EXPERIENCIA		Factor: Valor Económico				
		ECO1	ECO2	ECO3	ECO4	ECO5
De 6 meses a 1 año	N	20	20	20	20	20
	Media	5,90	5,75	5,85	6,10	5,45
De 1 a 2 años	N	64	64	64	64	64
	Media	6,48	6,23	6,58	6,52	5,53
De 2 a 3 años	N	78	78	78	78	78
	Media	6,49	6,05	6,40	6,23	5,29
De 3 a 4 años	N	27	27	27	27	27
	Media	6,70	6,44	6,33	6,41	5,78
De 4 a 5 años	N	13	13	13	13	13
	Media	6,38	6,38	6,38	5,92	5,92
De 5 años a más	N	21	21	21	21	21
	Media	5,81	5,76	5,71	5,62	5,71
Total	N	223	223	223	223	223
	Media	6,39	6,12	6,33	6,25	5,51

Para finalizar, en relación al factor Valor de Aplicabilidad, se puede observar una tendencia favorable hacia el ítem APL5, debido a que todos los rangos de tiempo de experiencia le otorgaron una valoración alta. Asimismo, este ítem fue el más valorado en comparación a los demás. Asimismo, el ítem APL4 fue significativamente más valorado en el rango “De 4 a 5 años” con una media de 6,23.

**Tabla H5: Valoración de ítems del factor Valor de Aplicabilidad según experiencia**

VARIABLE: EXPERIENCIA		Factor: Valor de Aplicabilidad				
		APL1	APL2	APL3	APL4	APL5
De 6 meses a 1 año	N	20	20	20	20	20
	Media	4,10	4,15	4,30	4,55	5,00
De 1 a 2 años	N	64	64	64	64	64
	Media	4,48	4,16	4,48	5,33	6,02
De 2 a 3 años	N	78	78	78	78	78
	Media	4,55	4,42	4,62	5,81	6,28
De 3 a 4 años	N	27	27	27	27	27
	Media	4,52	4,52	4,59	5,15	5,96
De 4 a 5 años	N	13	13	13	13	13
	Media	5,77	5,54	5,77	6,23	6,23
De 5 años a más	N	21	21	21	21	21
	Media	5,14	5,05	5,19	5,48	5,81
Total	N	223	223	223	223	223
	Media	4,61	4,46	4,67	5,47	6,00