

# Pontificia Universidad Católica del Perú

## **Los trabajadores asumen las riendas de la empresa: El *employer branding* como enfoque para la captación y retención del talento en la banca peruana**

Presentada como parte del curso Investigación Académica, EEGLL, PUCP

Sebastian

00000000  
0000 / 0000X  
alumno@pucp.edu.pe

### **Resumen**

La presente investigación tiene por objetivo analizar de qué manera el uso del *employer branding* se perfila como estrategia para la captación y fidelización del talento humano en las entidades bancarias del Perú. A tal respecto, la hipótesis propuesta sugiere que el *employer branding* permite gestionar la escasez del talento en un sector que amerita competencias de trabajo específicas para sobreponerse a los desafíos de la transformación digital, a la par que incide en el clima laboral de los bancos a través del compromiso, sana competencia e identificación de los trabajadores con su ente laboral.

Por consiguiente, el trabajo se desglosa en dos capítulos. El primero define los mecanismos de *atracción* y *retención* del talento humano, así como el *employer branding* y el contexto de la banca en el Perú. El segundo analiza una partición entre los desafíos planteados por la escasez del talento y la transformación digital en la banca, esbozando las estrategias de *employer branding* que repercuten en su mitigación. Finalmente, la investigación concluye que la idoneidad del *employer branding* para gestionar el talento escaso e influjo sobre el clima laboral bancario facultan la mejora del proceso destinado a captar y fidelizar el talento en las entidades correspondientes.

# ÍNDICE

Introducción	1
<b>Capítulo 1:</b> Los mecanismos de atracción y retención del talento humano, el enfoque <i>Employer Branding</i> y el marco situacional de la banca privada en el país	3
Subcapítulo 1.1. Atracción y retención: la guerra por el talento	3
Subcapítulo 1.2. <i>Employer branding</i> : ¿Cómo eliges tu trabajo?	6
Subcapítulo 1.3. El sistema bancario en el Perú: marco situacional	8
<b>Capítulo 2:</b> Implicancias del <i>Employer Branding</i> en las entidades bancarias del Perú	13
Subcapítulo 2.1. La guerra por el talento en la transformación digital	13
Subcapítulo 2.2. Ganamos todos: clima laboral y posicionamiento corporativo	20
Conclusiones	24
Referencias	25

## Introducción

*"Si la reputación de los productos y servicios de una empresa constituye su rostro, el Employer Branding implica ser alma y espíritu de sí"*  
(Hank Stringer & Rusty Rueff)

En la era digital contemporánea, la tecnología está replanteando la forma en como trabajamos, precisando nuevos roles que implican desarrollar nuevas competencias o aptitudes laborales. Asimismo, las empresas reclutan cada vez más personal en escala global; sin embargo, presentan a la par dificultades durante la búsqueda del personal que necesitan: suele carecer de la combinación oportuna de competencias técnicas y fortalezas humanas. Según la encuesta elaborada por Manpower (2018), el 43% de los empleadores admiten que no pueden encontrar las habilidades que necesitan, cifra en aumento para las grandes organizaciones (con más de 250 empleados) con 54% y siendo los empleadores en Japón (89%), Rumania (81%) y Taiwán (78%) quienes reportaron las mayores dificultades para cubrir las vacantes.

Puesto que implica una disrupción entre lo que se desea contar y lo que un empleador dispone, es válido converger en un paradigma de la *escasez del talento especializado*. Bajo el precepto de que la escasez presentada configura un valor agregado para quienes se adscriban a los requerimientos de la especialización, las empresas adoptarán un enfoque basado en su *atracción* (por cuanto no lo posean) y *retención* (ventaja competitiva) como herramientas focalizadas en la gestión del talento estratégico.

Sobre el particular, si bien todos los rubros de desempeño están afectados por las variables dispuestas sobre la digitalización y escasez de competencias específicas, es menester puntualizar en la banca por su rol ejercido en el plano macroeconómico: los bancos no solo regulan el comportamiento del ahorro y la inversión o facilitan los pagos y transacciones en el sistema económico, sino que también influyen de manera significativa en el desarrollo del comercio y su dinámica competitiva.

A razón del contexto presentado, esta investigación pretende responder de qué manera el uso del *employer branding* se perfila como estrategia para la captación y fidelización del talento humano en las entidades bancarias del Perú. Para tal efecto, la hipótesis aborda que su aplicación resulta significativa, sea como herramienta para la gestión estratégica del talento escaso, puesto un sector vulnerable al paradigma de la transformación digital, y a través del ambiente laboral basado en el compromiso, sana competencia e identificación de los colaboradores que remite su aplicación.

Por consecuencia, el trabajo presente se desglosa en dos capítulos. Al respecto, el primer capítulo funge de base teórica para la comprensión terminológica y estructural de los tópicos abordados. Con este fin, el capítulo planteará las nociones de *atracción* y *retención* del talento humano y los mecanismos empleados para su obtención. Asimismo, definirá el *employer branding* como arquetipo, la necesidad contextual que amerita su aplicación y las intervenciones

que conlleva en la *gestión de los recursos humanos*. Por último, planteará un diagnóstico de la banca comercial en el Perú según su contexto y relevancia macroeconómica.

En adición, el segundo capítulo abordará la importancia del *employer branding* en la banca privada del Perú a través de un análisis basado en las amenazas y oportunidades que configuran su idoneidad en el sector. Por ende, primero considera las estrategias basadas en *employer branding* como herramientas para la gestión del talento escaso y cualificado bajo el paradigma de la *transformación digital*. No obstante, considera también que su aplicación incide sobre el clima laboral de las entidades involucradas, a razón de los colaboradores, y como herramienta de ventaja competitiva desde un enfoque administrativo.

Finalmente, cabe precisar que la investigación atravesó una serie de limitaciones para con su idóneo cumplimiento. Por un lado, se incurrió en la eliminación y remplazo de fuentes estratégicas por no ceñirse al cumplimiento de tres casos de estudio en el capítulo 2, lo que supuso replantear algunos enfoques y argumentos trazados de manera sistémica. Asimismo, fue necesario prescindir de un subcapítulo bajo esta línea —escasez de fuentes; sin embargo, ante aquel desafío se procuró no dejar de lado la idea principal que buscaba sustentarse. Adicionalmente, puesto que la reciente coyuntura sanitaria implicó adoptar transformaciones para la *atracción, retención* del talento y *employer branding*, correspondió abordar casuísticas afines al sector bancario del Perú; sin embargo, al término de la investigación bibliográfica no se logró hallar fuentes relacionadas al contexto, lo que supuso la contracción del marco temporal según su disponibilidad. No menos importante, no se precisó de los cuadros o tablas suficientes que puedan fungir como amparo independiente o aporten valor al análisis presentado en los capítulos, según la bibliografía revisada.

## Capítulo 1

### Los mecanismos de atracción y retención del talento humano, el enfoque “Employer Branding” y el marco situacional de la banca privada en el país

El presente capítulo da inicio como tal a este trabajo de investigación y su intención recae sobre la presentación y aclaración de las nociones, términos, enfoques y modelos que serán expuestos conforme a la disposición para su desarrollo, a la par que incidirá sobre la puesta en contexto del marco referencial que asume para su ejecución aplicada.

La estructura se basa en tres subcapítulos: el subcapítulo 1, primero, expondrá las nociones que esbozan la atracción y retención del talento, el porqué de su idoneidad como parte de la gestión del talento humano y los mecanismos empleados para su obtención. A tal respecto, otorgará un primer acercamiento a las estrategias basadas en el *employer branding* por fungir de pilar en esta investigación.

En segundo lugar, el subcapítulo 2 definirá el *employer branding* como arquetipo, la necesidad contextual que amerita el uso de estrategias basadas en este y su implicancia en la gestión de los recursos humanos según las razones para su desarrollo, los factores que determinan su éxito y la revisión de los beneficios que se remiten de su aplicación.

Por último, el tercer subcapítulo planteará un diagnóstico de la banca comercial en el Perú de acuerdo con su historia y desempeño bajo el contexto actual, primero, y en virtud de su relevancia como agente del desarrollo macroeconómico de los países, lo cual parte de su admisión como el sector que permitirá el desarrollo aplicativo de este trabajo.

#### Subcapítulo 1.1: Atracción y retención: la guerra por el talento

Remitirse a las nociones más triviales que sugieren los términos “atracción” y retención” es inconexo para con los fines de esta investigación. En consecuencia, lo que cabría entender por tales conceptos será enmarcado bajo la perspectiva del *talento humano* y su injerencia como base para las herramientas de gestión en las organizaciones.

Ahora bien, lo que se puede comprender a razón de *talento humano* está sujeto a la interpretación y el contexto; por ende, conviene asumir la premisa de que *los seres humanos son talentos*, propiamente, y no recursos de los cuales un administrador pudiera disponer a juicio conveniente. Bajo esta idea, la *gestión del talento humano* refiere al proceso que proyecta, atrae e integra nuevos colaboradores y los retiene dentro de las organizaciones, en tanto que se basa en establecer cualidades competitivas para los colaboradores con el fin de implementar políticas destinadas a crear una estructura organizacional que les confiera una asignación de recursos favorable (Ramírez et al, 2019, p. 168).

Respecto a las definiciones particulares, se puede decir que la *atracción del talento*, también conocida como reclutamiento proactivo, es un conjunto de estrategias desarrolladas por los empleadores para asegurar que los empleados más calificados sean contratados para cubrir las vacantes. En sí, atraer talento supone atraer empleados que puedan maximizar su potencial en

una empresa que necesita crear el ambiente de trabajo adecuado para retener al personal con el que ya cuentan los empleadores. Así, con el fin de reclutar aquel talento con éxito, una empresa debe asegurarse de contar con un número suficiente de personas con las actitudes y habilidades que busca, pero sobre todo aquellas que encajen con la cultura del lugar donde se pretenden desempeñar. En consecuencia, al tenerse los empleados con el mayor potencial, la empresa tendrá más espacio para crecer y se verá más fuerte y competitiva.

La *retención del talento*, por su parte, es un criterio que incluye un conjunto de prerequisites a través de los cuales una empresa busca retener a personas que demuestren buena calidad de trabajo, desempeño y actitudes. De hecho, contar con personas que aporten valor a la organización es clave en cualquier estrategia empresarial. Por otro lado, las personas tienen ciertas necesidades y la organización las gestionará y cubrirá mejor en función del tiempo que trabajará el empleado particular. En este sentido, así como una empresa desarrolla una estrategia para lograr sus objetivos, también debe hacerlo en favor de sus empleados, con las personas que la crean, pues necesitan sentirse apreciados y saber que el trabajo que realizan es importante.

Con el fin de situar esta idea en contexto, es preciso recabar en el vigente fenómeno del incremento en la insatisfacción del personal de las organizaciones y su convergencia en el deterioro de la estabilidad empresarial, por cuanto rotación del personal; es decir, el proceso en el que un trabajador abandona o es relegado de su cargo y amerita la sustitución de un tercero. Según Kelly Meneses (2019), aquel fenómeno tendría su base en la *gestión inadecuada del talento humano*, pero más específicamente en la falta de conformación de estrategias destinadas a su *retención y atracción* que faculden evitar la rotación del activo más importante que toda empresa posee (p. 4).

No obstante, Leticia Horstmann y María José Martín (2017) confieren otra causal para la incidencia en el deterioro expuesto al tomar como punto de partida la asunción de que el *talento es escaso*; esto es, que las empresas se topan con dificultades a la hora de captar un talento amenazado por una serie de factores demográficos a razón de su productividad: el envejecimiento que incide sobre la escasez de los talentos juveniles (p. 3).

En línea con esto, la revista *The McKinsey Quarterly* (1998) sostiene que los directores y profesionales señalan una grave y creciente escasez de personas necesarias para administrar departamentos y funciones clave, sin mencionar la gestión del negocio. De hecho, existen organizaciones conocidas donde los roles clave están desapareciendo, los objetivos comerciales se desvanecen y los paquetes de compensación se disparan. Tal es la gravedad del contexto que amerita ser nominado como una *guerra por el talento* que habrá de intensificarse más adelante. Como resultado, muchas empresas estadounidenses han sufrido una escasez de talento gerencial: tres cuartas partes de los ejecutivos de negocios encuestados dijeron que sus empresas tenían "a veces talento insuficiente" o, de primeras, "infravaloración crónica del talento en todas las áreas".

Sobre la base del desafío presentado, se disgrega la necesidad de analizar enfoques que permitan atenuar dicho contexto, tales que reduzcan sobremedida los efectos perniciosos en las jerarquías de la organización y, también, que puedan ser implementados de manera sostenible y eficiente en la pluralidad de ambientes organizacionales. De esta manera, las empresas deberán establecer *políticas de talento humano* como estrategias que se adecúen a las demandas del

entorno y redefinir los cargos para que sean percibidos como más atractivos y acogedores (Meneses, 2019, p. 5), en tanto que se busca la retención y atracción del activo señalado.

En adelante, se abordará una casuística respecto de la que se adoptaron estrategias clave con el fin de atraer y retener al personal admisible para las organizaciones. Cabe precisar que, en ningún caso, los enfoques de acción desplegados por cuenta de las estrategias planteadas (tipos de compensación, incrementos salariales específicos, etc.) son fijos y, por ende, la correspondencia de ventajas que remiten difiere según el rubro, sector o contexto en los que sean aplicados.

Por un lado, se planteará una serie de estrategias aplicadas en la industria minera de Colombia, según Figueroa (2014), a razón del target de la investigación: *Ecopetrol*, *Pacific Rubiales Energy* y *Cerro Matoso*. En tal respecto, su abordaje responde a *políticas de compensación* que se apoyan principalmente en retribuciones económicas. Asimismo, se utiliza un sistema de bonificación variable, donde la disparidad entre los salarios percibidos por los directivos y los colaboradores nominados depende del cumplimiento de metas anuales, las cuales se ajustan al desempeño de la organización. Finalmente, es aplicado también un sistema de reconocimiento basado en méritos, lo que hace posible identificar segmentos de la población que presentan alto desempeño para otorgárseles un aumento salarial o bonificaciones por desempeño individual. (p. 70).

Por otro lado, se planteará el *contrato psicológico* en el sector de la manufactura colombiana, según Parra (2018). Sobre el particular, su ejecución responde al *contrato psicológico* aplicado en los *programas de capacitación*, que les permiten a los empleados desarrollar sus aptitudes técnicas para evitar fugas de conocimiento; los *programas de recompensas variables* basados en resultados y orientados a metas; el *desarrollo de planes de carrera y sucesión*, identificando a los empleados potenciales y sus caminos de desarrollo; y la percepción de *justicia organizacional para los trabajadores*, lo que les permite desarrollar habilidades de comunicación sostenibles, claras y oportunas. Así, esto contribuye al desarrollo mutuo, al cumplimiento de los términos contractuales, a los procesos de *atracción y retención* de talentos, al crecimiento profesional de los colaboradores y al posicionamiento de la empresa en el mercado (p. 54).

Finalmente, se planteará la incidencia del *Employer Branding* en las empresas españolas, según Horstmann y Martin (2017). Para esta revisión no se consideró un rubro en específico; sin embargo, las estrategias planteadas responden al *Employer Branding* como arquetipo, efectuándose para con el trabajador por cuenta de la *remuneración competitiva*, el *equilibrio* entre su vida laboral y particular, el plus de las *oportunidades internacionales*, el incremento de su *empleabilidad*, la dación de un *agradable entorno* de trabajo, el desarrollo de la oportunidad de *aprender* y la posibilidad de *forjar una carrera profesional* como parte de las empresas anexadas (p. 7).

En síntesis, existe una problemática, acentuada en los últimos años, respecto de un incremento en las tasas de rotación laboral que responde a un paradigma de la escasez del talento y una gestión ineficiente que no aborda consolidar su atracción y retención en la mayoría de organizaciones. Con el fin de mitigar el reto que ello supone, se plantean una serie de estrategias abocadas puntualmente a la captación y fidelización del talento existente, entre las que se

destacarán las basadas en el arquetipo *Employer Branding* porque funge de columna vertebral para la investigación correspondiente. A continuación, se detallarán sus pormenores.

## **Subcapítulo 1.2: Employer branding: ¿Cómo eliges tu trabajo?**

En el precedente subcapítulo se abordaron estrategias disímiles entre sí, pero que procuraban un objeto en común. Así, uno de los enfoques más notables que se presentaron reside en el *Employer Branding* (en español: marca empleadora), por lo que en esta sección será definido y precisado según las relaciones organizacionales que permiten trazar el porqué de su atención como enfoque.

Para comprender lo que supone referenciar al enfoque objeto de este subcapítulo, Evans Sokro, doctor en Gestión de Recursos Humanos por la *Federation University Australia*, sugiere una definición tan plausible como sucinta que se le puede adscribir:

El *Employer Branding* es un enfoque ciertamente moderno para captar y preservar el mejor talento humano posible sobre un entorno que resulta más competitivo, de manera exponencial. El término se usa para describir cómo las organizaciones comparten sus propuestas a empleados potenciales y existentes, forjan un lazo con ellos y permiten mantener su lealtad sea ya dentro o fuera de la empresa, lo que la hace diferente y deseable como empleadora (Sokro, 2012, p. 164).

Como es perceptible, al hacerse alusión a *Employer Branding*, las nociones de atracción y retención del talento yacen fuertemente relacionadas para con las virtudes características de este enfoque compartido. Ahora bien, la puesta en escena implica más de lo que a una síntesis le compete abordar; por esta razón, Irena Figurska y Eva Matuska (2013) presentan una consideración minuciosa del término que permitirá incidir en las dimensiones de su relevancia. En tal sentido, se abordará un bosquejo de su identidad, las razones para su desarrollo, los factores que determinan su éxito y los beneficios que remite su aplicación. Esto permitirá, en suma, posicionar al *Employer Branding* y las estrategias subsecuentes como agentes que procuran atención en el área de Recursos Humanos (RRHH) respecto de su idoneidad y aplicación.

Bajo este precepto, el punto de partida del *Employer Branding* radica en la identidad de una organización, esto es, lo que los miembros perciben, sienten y piensan sobre su organización, en tanto que responden al entendimiento común de los valores y la identidad de la organización. Así, en la búsqueda de una identidad ideal, una organización se comunica con entidades e individuos dentro y fuera de sí misma, de modo que la eficacia de la comunicación y la percepción de la identidad es la *imagen de la organización* que se consolida en el tiempo y toma la forma de *reputación* (Figurska, 2013, p. 37).

Por otro lado, entre las razones que ameritan su adopción, conviene precisar que las organizaciones operan bajo un *panorama* que cambia de manera *constante e impredecible*, lo cual merma la captación y fidelización del personal apropiado en las organizaciones. Adicionalmente, y como herramienta para la gestión del talento, permite constituir una organización *competitiva* a largo plazo, lo que supone adoptar políticas de *Employer Branding* para salvaguardar las necesidades a futuro del personal talentoso. Por último, y dado que los trabajadores pueden compartir y expresar sus opiniones a través de las redes, la *transparencia* es



un factor clave que configura la reputación de las organizaciones a expensas del juicio colectivo (p. 38).

Ahora, si bien el *Employer Branding* se perfila como un enfoque de interés competente al área de Recursos Humanos, dado su nivel de personalización corporativa e idoneidad contextual, es relevante considerar la aplicación de factores que determinarán o no su implementación exitosa, donde sea que fuere optado aplicar este enfoque, en última instancia.

En primer lugar, se debe acreditar *una cultura de intercambio y mejora continua* que resida en un equipo gerencial que fomente el desarrollo e intercambio de mejores prácticas entre los colaboradores. Por otro lado, deberá existir *un equilibrio entre una buena gestión y una alta productividad*, la que procura obtenerse al recompensar el balance entre la aplicación de buenas prácticas de gestión y los empeños para impulsar la productividad de los empleados. En tercer lugar, es importante *que los empleados que relatan historias de manera proactiva*, puesto así inducen al orgullo, aumentan las tasas de fidelización y contribuyen a una mejora de las referencias para cubrir puestos vacantes.

Del lado del empleador, este deberá *proyectarse para ser una empresa de referencia, adoptando para ello* las mejores prácticas que los competidores quisieran aprender y mimetizar. Esto implicará, pues, abocarse a *la obtención del reconocimiento público*, por cuanto empresas que ocupen los rankings de los mejores lugares para trabajar, las portadas de los medios noticiarios locales o figurando en plataformas de difusión establecidas. Finalmente, se deberá *concientizar a los candidatos sobre las mejores prácticas* con el fin de que soliciten puestos de trabajo a razón de las prácticas comerciales y de gestión adoptadas por la empresa (p. 43).

En tal sentido, siempre que el *Employer Branding* como enfoque sea planificado e implementado correctamente en las organizaciones, los beneficios a largo plazo que remitirán las estrategias basadas en tal se explican a la obtención de ventaja competitiva, el desarrollo de una cultura corporativa más sólida y un aumento del valor para los accionistas. No obstante, el principal beneficio que resulta de adoptar y fortalecer el *Employer Branding* converge sobre una mayor *atracción, retención y compromiso* de los colaboradores (p. 40).

Precisamente y, dado que la incidencia de una ventaja puntual, remitida por su aplicación, converge sobre los tres últimos factores propuestos, en adelante se detallará el trasfondo que subyace para su obtención. A tal respecto, para incrementar los índices en la captación y fidelización del talento existente, se planteará una relación entre el *Branding* y el *contrato psicológico*; mientras que, por su lado, el enfoque de las empresas que procuren ser vistas como empleadoras de elección se verá reflejado en los índices de *compromiso* de manera favorable.

Respecto del *contrato psicológico* entre un empleado y un empleador y, de acuerdo a su noción tradicional, el primero se compromete a ser leal a la empresa a cambio de la seguridad laboral. Sin embargo, la predilección actual hacia el recorte de personal, tercerización y flexibilidad por cuenta de los empleadores ha configurado una modalidad nueva de contrato psicológico donde los empleadores brindan a sus colaboradores una serie de habilidades de autosuficiencia en el mercado por intermedio de la capacitación y el desarrollo por medio del esfuerzo de cambio y la flexibilidad. En ese sentido, el *Employer Branding* se utiliza para publicitar los beneficios que

continúan ofreciendo los empleadores, incluidos la capacitación, las oportunidades laborales, el desarrollo y el crecimiento personal (Sokro, 2012, p. 167).

De esta manera, el objetivo del *Employer Branding* es posicionar a la empresa como *empleadora de elección*, esto es, un lugar donde la gente preferiría trabajar. Esto supone profundizar en la llamada 'propuesta de valor' que comunica lo que una organización puede ofrecer a sus empleados como un 'gran lugar para trabajar' (p. 167). Bajo este enfoque, un método de retención efectivo sería simplemente asegurarse de que los empleados se sientan valorados: ellos buscarán valores sólidos y esperarán ser bien administrados, tener libertad y autonomía, así como altos estándares de trabajo, retos y oportunidades profesionales.

Finalmente, Geeta Rana y Raavindra Sharma (2019) sostienen que desarrollar estrategias basadas en el *Employer Branding* y su valor económico contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que induce al retorno de la inversión y la estima tanto a nivel profesional como personal. Por ende, cuando los empleados consideran a su lugar de trabajo como interesante, solidario en términos sociales y dotado de valor creativo, experimentan un crecimiento y avance que genera confianza y satisfacción en ellos mismos. a la par que también se dedican a su trabajo de manera más consciente. En otras palabras, los empleados muestran *compromiso* con su trabajo. y es el posicionamiento del *Employer Branding* lo que convierte a la empresa en una “empleadora de elección” (p. 19).

En resumidas cuentas, este subcapítulo abordó los pormenores e implicancias de organización que le competen al *Employer Branding* como enfoque. A través de lo expuesto, fue posible recabar en el beneficio de su aplicación tomando en cuenta dos ejes: primero, que su incidencia a través del contrato psicológico, en favor de posicionar a la empresa como empleadora de elección, converge en una mejora de los índices de la atracción y retención del talento y; segundo, que plantea la posibilidad de configurar un ambiente dinámico que incida sobre las tasas de compromiso laboral de manera positiva.

### **Subcapítulo 1.3: El sistema bancario en el Perú: marco situacional**

En el presente subcapítulo se abordará el contexto de aplicación para el *Employer Branding* como enfoque revisado y explanado en los tópicos precedentes. A tal respecto, en adelante se describirán los actores que conforman la banca privada en el Perú y las actividades que desempeñan, no sin antes precisar en su relevancia macroeconómica como sustento de rubro elegido para este trabajo.

En este sentido, habrá de ser claro que, propiamente, la descripción y el análisis de relevancia para este subcapítulo no asumirán al sistema bancario como independiente, sino como parte del sector financiero al que responde. No obstante, sí resulta viable extrapolar la significancia que le compete al sector financiero para la banca dado que aglomera las entidades que mayor peso le confieren al sector. De hecho, para 2016, el sistema financiero del Perú incrementó el valor de sus activos en 40 200 millones de soles: mientras que le correspondió la suma de S/ 341 500 millones, el sistema bancario persistió en su hegemonía al capitalizar 310 900 millones de soles en activos, atribuyéndosele una intervención del 89,2% y del 90,9% en los créditos y depósitos correspondientes al sector financiero, de manera respectiva (Lizarzaburu y Del Brío, 2016, p. 97).

En consecuencia, y de acuerdo con la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), el sistema financiero es un conjunto de instituciones privadas y públicas a través de las que se identifican, gestionan y regularizan los recursos financieros que se comercian entre los múltiples actores económicos de un país. A tal efecto, el sistema acepta los ahorros o excedentes generados por particulares, entidades corporativas e instituciones y permite que sean transferidos a otras entidades y particulares que necesiten de estos fondos, así como al Estado mismo, incluso para invertir o financiar gastos de corto plazo y plan de consumo. Con todo, las empresas —intermediarias— del sistema financiero son las responsables de mantener seguros los fondos de los depositantes y de que estos reciban intereses sobre sus depósitos; a la par que se ocupan de evaluar a los deudores (prestamistas) y obligarlos a cumplir con sus deberes contractuales. (SBS, 2019, p. 11).

Ahora, lo que posiciona al sistema financiero como el marco referencial de la presente investigación radica en su correlatividad positiva con el crecimiento económico de los países. A esta convergencia llegaron Antonio Terceño y María Belén Guercio (2011), quienes, para analizar el vínculo entre la arquitectura del sistema financiero y la correlación prevista, se valieron del uso estratégico de dos indicadores: los activos bancarios y la capitalización bursátil —variables que determinan, justamente, la estructura del sistema financiero (p. 38).

Así, al respecto de su correlación positiva y, citando a Goldsmith (1969), Terceño y Guercio sugieren que este recolectó valores de activos de intermediarios financieros correspondientes a 35 países durante el periodo 1860-1963 y encontró que el tamaño de los intermediarios financieros estaba correlacionado positivamente con el crecimiento financiero, lo que supuso para después notar que esta variable acredita, de igual forma, una correlación con los niveles de actividad económica de manera positiva (p. 34).

Por otro lado, variables como la concentración de acciones, las instituciones legales para determinar el valor de la empresa, la estructura de pago de la deuda o el acceso a financiamiento externo indican que una alta tasa de propiedad estatal de las empresas para con los bancos está relacionada con la disminución del desarrollo bancario, afectando negativamente la economía y crecimiento financiero (p. 35).

Así, ambos autores concluyen que, en el marco de la región latinoamericana, el crecimiento económico contribuye más a la expansión del sistema bancario que de los mercados de capitales. Asimismo, argumentan que, en la mayor parte de las economías en esta región, el sistema bancario es el más correlacionado con el crecimiento económico, al margen de la estructura financiera competente para cada país (p. 44).

Con esto presente, en adelante serán expuestos los cuatro bancos más relevantes como parte del sistema financiero en este país según su reseña histórica y la relevancia que actualmente se adjudican —el 75% de actividades en el sector es agrupado por el BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank. Vale destacar que la información presentada tendrá su base en la síntesis que Lizarzaburu (2015) elaboró basándose en las memorias anuales de los bancos afines a la presente investigación.

a. Banco de Crédito del Perú (BCP)

Respecto del BCP, durante los primeros 52 años de su existencia se denominó Banco Italiano y facultó el inicio sus operaciones desde el 9 de abril de 1889. Ya para 1942, se decidió cambiar la razón social precedente por la que actualmente es conocida la entidad en el país: Banco de Crédito del Perú. Vale destacar que, para la década de los 90, su oficina de representación localizada en Santiago, la capital chilena ejecutó una serie de actividades de interés, teniendo en cuenta el importante aumento de capital chileno invertido en empresas peruanas.

Durante la celebración de su 125 aniversario en el mercado nacional, la organización contaba con 375 agentes, más de 1.800 ATM, más de 5.600 agentes a lo largo del Perú y más de 15.000 empleados, así como sucursales diseminadas por todo el mundo. En la actualidad, el BCP funge de principal activo del holding Credicorp, el cual aporta el 79,70% de la utilidad generada en el ejercicio del 2014 por la mencionada matriz (p. 101).

b. BBVA Continental (BBVA)

El Banco Continental fue fundado en 1951 como un ente privado y permaneció así hasta 1970, cuando fue absorbido por el Estado peruano. Luego, en 1995, el banco fue privatizado en una subasta que ganó Holding Continental SA, perteneciente al grupo español Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y al peruano Breca (luego Grupo Brescia).

En 1998, el Estado Peruano ofertó el resto de sus acciones (valuadas en 19.2 puntos porcentuales) a través de una oferta pública. Ya para 1999, el grupo BBV y Argentaria informaron de su fusión, formando así el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria - BBVA, que es actualmente uno de los conglomerados financieros más relevantes en el panorama internacional: consiguió un tamaño más sólido y mejor solvencia con una diversificación geográfica adecuada a la diversificación del riesgo y, por lo tanto, un potencial mayor de ganancias. El grupo económico del cual forma parte es el Holding Continental S.A. y junto a sus filiales forman el grupo combinado Banco Continental, que hoy cambia su denominación por la de la matriz del mismo nombre (BBVA) (p. 102).

c. Scotiabank

Con respecto del Scotiabank, esta es la subsidiaria en Perú de la multinacional canadiense *The Bank of Nova Scotia*, la cual posee una presencia internacional dominante y administra, de manera directa o indirecta, el 97,75% de las acciones de esta organización. En este sentido, el Grupo Scotiabank en el Perú es uno de los grupos financieros más importantes del país al estar conformada por subsidiarias involucradas en el negocio financiero y el mercado de capitales: Financiera CrediScotia, Scotia Fondos, Scotia SAB o Servicios, Cobranzas e Inversiones (SCI).

A tal efecto, Scotiabank es el tercer banco más grande en el territorio nacional: desde diciembre de 2014, más del 15% de la capitalización bursátil del sistema bancario, el 14% de las deudas públicas y casi el 20% los activos totales del sistema bancario en el país se han registrado como afines a la entidad, además de ser parte de un grupo financiero que gestiona inversiones demás acreedoras de importancia en el país.

Scotiabank se ha convertido en un elemento relevante dentro del mercado financiero y el de capitales por cuenta de la eficiente operación del banco y sus subsidiarias, de las cuales participan el 100% de los accionistas. A fines de 2014, el Grupo Scotiabank en Perú preservó activos totales por la suma de 49.978 millones de soles, de los cuales la participación del banco Scotiabank es de aproximadamente el 95 por ciento. En este sentido, las operaciones peruanas del grupo cuentan con el respaldo de un patrimonio valorizado en más de cinco mil millones de soles y una utilidad de operación de S/ 3.517 millones al cierre de 2014. (p. 103).

#### d. Interbank

El Banco Internacional del Perú (Interbank) fue fundado en mayo de 1897 y adquirido por *Rodríguez-Pastor Group* en agosto de 1994. Actualmente, el banco es una subsidiaria de *InterCorp Financial Services Inc.*, una empresa matriz incorporada en Panamá en septiembre de 2006 para fusionar las empresas financieras de Perú bajo la nómina del Grupo InterCorp.

El auge exponencial del Grupo InterCorp gestado durante la última década ha resultado en una reorganización cabal de la empresa. Este nuevo arquetipo empresarial, encabezado por *InterCorp Financial Services Inc.* (IFS), y bajo la tutela de Carlos Rodríguez Pastor, es más sencillo y permite la evolución de sinergias, a la vez que suministra el acceso a los mercados de capitales de manera más sencilla.

Al término de 2015 (sujeto al periodo de análisis para este trabajo), el banco ocupa el cuarto lugar en el sector financiero en términos de préstamos y redención de depósitos. Según el tipo de crédito, este banco presenta una posición importante en el crédito de consumo, en el que participa con más del 21% de la valorización del sistema bancario. El índice de préstamos corporativos también se ajustó, pasando de 10,3% a 7,9%, mientras que en las grandes empresas disminuyó de 10,02% a 8,7% en los últimos 12 meses. (p. 103).

Como precisión, vale destacar que, según el marco temporal estipulado para este trabajo (2007-2019), no se logró incidir en cambios o implicancias de paradigma contextuales que repercutan de manera directa sobre el desempeño final de los bancos en términos del tópico abordado por la presente investigación. Si bien durante el periodo comprendido entre 2007 y 2010 se gestó una recesión económica de términos globales, esta no repercutió sobre las economías bajo una misma premisa, siendo el Perú uno de los países que no acreditó puntualmente un impacto más negativo y, por ende, lo que explicaría la no disponibilidad de evidencia alguna que involucre al *Employer Branding* como enfoque adoptado en este rubro de desempeño.

En conclusión, al atenerse a proceder con la investigación adoptando el sistema bancario como eje de análisis, esta debe ser presentada considerando que el sector se enmarca en el rubro financiero, el cual presenta una correlación positiva con el desarrollo de los índices macroeconómicos de un país, al margen de su organización financiera. Por ende, en el siguiente capítulo la investigación tomará como base los cuatro bancos más importantes del país, alegándose que agrupan más del 75% de las actividades ejecutadas en el rubro.

Como síntesis general, este capítulo abordó las nociones puntuales y contextualizó el marco referencial optado, lo que permitirá, en suma, sentar las bases apropiadas para la comprensión

del presente trabajo. A tal efecto, primero se definieron las nociones competentes a la atracción y retención bajo la perspectiva del talento humano y se hizo hincapié en su importancia como agente para la formulación de estrategias según el paradigma contemporáneo de la rotación laboral y la subsecuente escasez del talento. En segundo lugar, se definió puntualmente al *Employer Branding* como enfoque y se abordaron los pormenores que este acarrea, tomando en consideración particular los beneficios que de este inciden sobre la atracción y retención del talento y el índice de compromiso laboral. Por último, se contextualizó el sistema bancario nacional, de acuerdo al sector financiero, considerando su rol en el desarrollo macroeconómico y ejemplificando a las cuatro entidades que asumen el protagonismo para después entrelazar los esquemas/modelos presentados. De esta manera, resulta válido cuestionar como el uso del *Employer Branding* se perfila como estrategia para la captación y fidelización del talento humano en las entidades bancarias del Perú, lo que se abordará con más detalle en el capítulo subsecuente.

## Capítulo 2

### Implicancias del “Employer Branding” en las entidades bancarias del Perú

El presente capítulo tiene como propósito analizar la importancia del *Employer Branding* en la banca comercial del Perú para la captación y fidelización del talento humano. Para tal fin, adoptará un enfoque basado en las *amenazas* contextuales (desde afuera hacia adentro), que argumentan sobre la pertinencia de su aplicación, y en las *oportunidades* (desde adentro hacia afuera), las que se remiten de su aplicación según su incidencia en el target objetivo.

Ahora, conviene precisar que, hasta el capítulo anterior, se abordó el enfoque *Employer Branding* de manera general y las razones que fundamentan su importancia. En este sentido y, debido a que por ello remite puntualmente su interés al área de los *Recursos Humanos* (RRHH), resultaría lógico extrapolar las ventajas emergentes de su aplicación en la banca peruana; sector que, como ya se precisó, denota su importancia en términos macroeconómicos. En suma, es plausible y necesario entablar un nexo entre ambos capítulos a partir de la significancia competente a la valuación del *Employer Branding* como arquetipo y los resultados que posibilita efectuar.

En primer lugar, el subcapítulo *La guerra por el talento en la transformación digital* analizará las implicancias de la transformación digital en la escasez del talento especializado en la banca comercial, en línea con el rol que se adjudican las estrategias basadas en *Employer Branding* según la puesta en contexto de amenazas, como paradigma, que hacen de su aplicación en la banca una necesidad prioritaria bajo un enfoque holístico. En otras palabras, busca anteponer las estrategias de *Employer Branding* como herramientas para la gestión del talento en un sector que amerita competencias de trabajo específicas, ergo, talento cualificado.

Finalmente, el subcapítulo *Ganamos todos: clima laboral y posicionamiento corporativo* analizará los resultados directos que remite la implementación del *Employer Branding* en el clima laboral de los bancos y su percepción de idoneidad laboral. Esto será planteado en función de las oportunidades que su aplicación confiere, posicionando en ventaja no solo al trabajador, a quien se dirigen los esfuerzos detrás del arquetipo, sino al empleador mismo, a través de la reputación como bandera que induce beneficios extrapolables a la utilidad que ameriten.

## Subcapítulo 2.1.: La guerra por el talento en la transformación digital

El presente subcapítulo abordará las implicancias del *Employer Branding* como análisis respecto de la escasez del talento afianzada por la transformación digital en la banca peruana. Para tal fin, esta sección adoptará un enfoque basado en las *amenazas* que ameritan su implementación por cuenta de las organizaciones, por lo que, primero, se explanará con más detalle la incidencia puntual de la escasez del talento —brecha de habilidades— en el país y cómo el paradigma de la transformación digital agudiza la tasa correspondiente. En segundo lugar, se acreditará el riesgo que supone la concepción del modelo de negocio *Fintech* para la banca tradicional por enmarcar su dación y apogeo en la digitalización de servicios. Por último, se presentarán los resultados que divergen a favor de la transformación de la cultura organizacional en los bancos por cuenta de la innovación como estrategias afines al *Employer Branding*, en tanto arquetipo.

Primeramente, la *escasez de talento* puede ser entendida como la *carencia de habilidades*, esto es, la brecha entre lo que exige el mercado laboral y lo que ejercen, por su lado, los colaboradores. En consecuencia, la escasez del talento tiende a presentarse cuando no existen suficientes trabajadores participando en el mercado laboral como para satisfacer la demanda de trabajadores que este mercado solicita, contexto que incide como paradigma actual y presenta repercusiones alarmantes, cuanto más, como en el precedente capítulo se dio a entender. Por esta razón, con el fin de abordar sus implicancias “desde adentro” de las organizaciones, conviene precisar el enfoque de la *brecha de habilidades laborales*, sin que por ello se desglosen ambos términos como independientes.

En este sentido, lo que separa a las empresas de los empleados potenciales recae sobre la *brecha de habilidades* o, lo que es igual, el déficit de competencias entre los solicitantes de trabajo en comparación con los currículums o perfiles que demandan las empresas. Esta brecha de calificación se ha convertido en un problema a razón de su mantenimiento, lo que acarrea para sí una serie de consecuencias económicas y sociales negativas: se gesta un incremento en las tasas del desempleo y se configuran aspiraciones profesionales limitadas, a la par que oportunidades de empleo restringidas debido a que la empresa no puede utilizar los recursos humanos en favor de la eficiencia, lo que deviene en una contracción de la productividad.

Ahora bien, determinar si existe una brecha de habilidades no es una tarea sencilla, como cabría esperar. Un empleador puede bien hacer frente a una *brecha de habilidades interna* que supone, bajo su criterio, que sus empleados no cuentan con las habilidades necesarias para ocupar los cargos laborales. Sin embargo, también puede hacer frente a una *brecha de habilidades externa* cuando no puede contratar empleados con las habilidades o competencias que resulten para este empleador necesarias. Por esta razón, la *encuesta de habilidades al trabajo* efectuada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), permitirá situar en contexto la incidencia vigente del fenómeno —ergo, dación problemática— expreso en el país.

A tal respecto, *más del 20%* de las *empresas del sector financiero* y de seguros no consideran a sus empleados como plenamente cualificados para ejercer sus ocupaciones, a la par que existe una importante escasez de competencias externas: el 47% de las empresas que ofertaba, cuanto menos, una vacante durante la entrevista, presentaba mayor dificultad para ocuparla. De entre las

causas que propician este fenómeno, los empleadores argumentan que la principal recae sobre la carencia de empleados con las cualificaciones necesarias disponibles en el mercado. De hecho, el 56% de las empresas que emplean a trabajadores no competentes en una ocupación determinada informan escasez de habilidades, en tanto que señalan cada vez más que *la falta de formación y la introducción de nuevas tecnologías* redunda en que la plantilla actual no esté totalmente cualificada para ejercer su ocupación respectiva (Novela et al, 2019, pp. 23-29).

Puntualizando en lo que esta investigación pretende analizar, se presentará una gráfica que sitúa de manifiesto la tasa correspondiente a la incongruencia de competencias específicas y trabajadores a los que se les dificulta ejercer su labor a cabalidad por carecer de la especialización respectiva que esta amerita. El presente modelo se basa en la tasa de organizaciones encuestadas que presentan, cuanto menos, un trabajador no competente, a saber:

**Figura 1.** Razones que suponen a una parte del personal de la empresa como *no competente* a plenitud en su trabajo



Fuente: Novela et al, 2019, p. 29.

Con esto presente, es factible aducir que la razón principal de la incompetencia existente para con la mano de obra radica sobre la falta de personal con las habilidades y experiencia necesarias (p. 37). Por esta razón, con el fin de solventar el problema de incompetencia de algunos empleados actuales de la empresa, la gran mayoría de las empresas deciden capacitar a sus empleados; sin embargo, también eligen redefinir los trabajos existentes, *aumentar los esfuerzos de contratación* y replantear los perfiles de trabajo en los que se acredita la existencia de brechas de habilidades para ejercerlos.

De esta manera, se puede concluir para esta parte con que los esfuerzos abocados al *reclutamiento* se constituyen como una política transversal para la mayoría de los grupos



profesionales, otorgándoseles mayor énfasis en los sectores *minero* y *financiero* para los puestos administrativos de cobertura más dificultosa (p. 48). En sí, lo expuesto funge como evidencia notable de la *escasez de talento especializado* presentada en el país, a la par que las empresas del sector financiero no son ajenas a este contexto y que la introducción de nuevas tecnologías supondría una agravante para su dación.

En segundo lugar, habiéndose expuesto los desafíos que implica afrontar la escasez del talento especializado en las empresas, es oportuno destacar otro de los paradigmas actuales que dispone, asimismo, un reto para las entidades que procuren establecerse en el mercado. Se hace referencia, pues, a la *transformación digital*, respecto de la que José Montero (2021) plantea en su memoria doctoral un análisis focalizado en las implicancias que esta ejerce para con la gestión del talento de manera interna en las organizaciones.

Sobre el particular, la *transformación digital* implica una serie metódica de cambios que las organizaciones deben afrontar de manera oportuna para sobreponerse con éxito al nuevo paradigma digital que concibe. Ciertamente, esto significa ingresar a una nueva era digital conocida como Industria 4.0, en la que las empresas enfrentan nuevos desafíos en este panorama de la industria respecto de las modalidades a través de las cuales nos relacionamos, vivimos y laboramos. Como resultado, la mayor parte de las empresas adopta una estrategia de transformación digital destinada a digitalizar su ecosistema organizacional para impulsar estos cambios, permitiéndoles competir en un mundo que se torna más innovador y disruptivo de forma exponencial (p. 13).

A razón de los desafíos por afrontar que la digitalización expuesta significa, implementarla con éxito supone que las organizaciones deben invertir en la capacitación de los empleados, el empoderamiento de los mismos, un cambio en la cultura organizacional para que los análisis desempeñen un papel vital en los negocios y el contrato de líderes que manifiesten su apoyo a esta digitalización de manera activa. En otras palabras, los cambios que puede generar una organización con los beneficios que brindan las tecnologías de vanguardia deberán complementarse con cambios en la *estructura organizacional*, el enfoque de gestión, el comportamiento organizacional y la cultura operativa.

Ahora bien, pese a los alcances de la implementación de herramientas orientadas a la adaptación organizacional en cuanto al paradigma presente, una de las brechas clave analizadas para explicar por qué no todas las organizaciones tienen éxito durante su proceso de transformación digital radica en la gestión del talento. A tal respecto, Gerald Kane (2019) sugiere que *crear el equipo adecuado* de expertos tecnológicos, en datos y en procesos que sean capaces de trabajar juntos, bajo los criterios de un líder competente y capaz de impulsar el cambio, puede ser *el paso más importante* que las organizaciones darían para hacer de la transformación digital un paradigma de aplicación plausible.

La incidencia previamente expuesta supone, entonces, que actualmente se aborda un requerimiento de nuevos perfiles que permitan afrontar los desafíos que la transformación digital plantea para las organizaciones. En línea con lo expuesto, es preciso inferir, además, que la escasez del talento orientado a competencias específicas supone *agudizar la necesidad* planteada sobre un equipo adecuado respecto al paradigma de la transformación. Ciertamente, la revolución

tecnológica en los últimos 15 años ha maquinado las necesidades de la sociedad contemporánea y el mercado laboral que permuta de forma constante. Como resultado, las empresas han iniciado su transformación digital, la que requiere de profesionales con perfil especializado en entornos de *big data*, *cloud computing* e *Internet de las Cosas* (IoT).

En tanto paradigma, según el reporte del Foro Económico mundial (WEF) para 2016, la automatización conducirá a la pérdida de 5 millones de puestos de trabajo durante los próximos 5 años. Esta realidad requerirá, pues, un nuevo perfil para los empleados que sea capaz de aprovechar al máximo tanto las tecnologías emergentes como la gestión de datos en tiempo real. Asimismo, el reporte *RAND Europe*, elaborado por la consultora Salesforce (2021), sugiere que el 87% de los gerentes experimentan o esperan sentir los efectos de una *escasez de habilidades digitales* en sus empleados. En particular, el 64% de las grandes empresas y el 56% de las medianas y pequeñas empresas tienen dificultades para reclutar empleados que sean aptos para los puestos que requieran conocimientos tecnológicos, lo que sugiere una gravedad competente a la escasez de talento en nichos especializados.

Recapitulando e infiriendo a partir de lo expuesto, se tiene que las nuevas áreas de trabajo abocadas a especialidades o propósitos tecnológicos —las que tienen su razón de ser en el paradigma de la transformación digital— presentan una serie de dificultades durante los procesos de reclutamiento a causa del panorama vigente por la escasez del talento especializado. Esto converge, sobre el particular, en la transformación digital como agravante de la escasez presentada, por cuanto competencias tecnológicas que aportarán valor más adelante.

Ahora, y considerando que los enfoques basados en *Employer Branding* permiten gestionar el talento escaso a través de mejoras efectuadas en los procesos de atracción y retención, es plausible reconocer la convergencia que sugiere un nexo común para ambos enfoques. En este sentido, mientras que la *transformación digital* agrava la escasez de talento, el arquetipo *Employer Branding* se aboca puntualmente a mitigarla, por lo que una estrategia símil a sus fines implicaría ofertar una gama de herramientas focalizadas en mejorar los índices de digitalización a los empleados, llámese adoptar centros de innovación o gestar un replanteamiento de la cultura organizacional, como también aducir las estrategias expuestas como herramientas de valor agregado para los potenciales candidatos laborales.

En tercer lugar, y habiéndose planteado la ventaja que los enfoques basados en *Employer Branding* confieren al aplicarse, es menester puntualizar en el sector financiero —específicamente, en el sistema bancario— a razón de su particularidad. Dado ello, si bien la amenaza planteada por la transformación digital es latente a la generalidad de rubros de desempeño, la banca marca una excepción al rivalizar frente a competidores que asumen a la transformación digital como el núcleo de sus operaciones, más que considerarla como un desafío estructural. Se trata, pues, de las empresas *Fintech*, lo que planteará en adelante una serie de retos que la banca deberá solventar si pretende consolidar su hegemonía.

Para empezar, al hacerse alusión a las *Fintech*, se aborda la suma de organizaciones no financieras que utilizan tecnologías digitales y herramientas conexas —*cloud computing*, *blockchain*, *big data*, inteligencia artificial, *social media* y demás— con el fin de otorgar servicios financieros a particulares y entidades como parte de nuevos e innovadores modelos de

negocio. (Rojas, 2016, p. 11). En general, estas empresas a menudo se especializan en nichos que forman parte de la cadena de valor bancaria, lo que implica pueden transformar el sector financiero, a razón de su potencial, y coadyubar para el otorgamiento de servicios a comunidades que la banca no suele considerar en sus esquemas de desarrollo y expansión.

Esto supone, pues, que el sector *Fintech* acredita un potencial disruptivo frente a la banca tradicional por focalizar su despliegue bajo el paradigma digital, ergo, supone ser una *amenaza* para las entidades financieras competentes. Ahora, si bien, la participación actual de las *Fintech* es aún mínima frente a la extensión de la banca tradicional, Greg Baxter, Estrategia Digital de Citibank, plantea que el ciclo de disrupción para las *Fintech* apenas y ha comenzado, cuanto menos (Citi, GPS, 2016). Según considera, la cuota de mercado de las *Fintech* seguirá expandiéndose hasta que se alcance un punto de inflexión y, a partir de ello, las instituciones financieras que no se adapten al paradigma digital verán primero un crecimiento menos rápido y, posteriormente, comenzarán a presentar dificultades.

Por esta razón, desde la banca se adoptaron una serie de estrategias que les permitirán mantener su estatus respecto de las *Fintech* con enfoque a largo plazo, a saber, las puntuales (Rojas, 2016, p. 31). Por un lado, la *migración hacia los canales digitales* presupone que adoptar una estrategia de banca móvil será la única forma de mejorar el servicio al cliente y competir con las empresas *Fintech*. Por otro lado, deberán *explanar servicios a la medida de los clientes* en virtud de que necesitan manejar herramientas analíticas que les permitan anticiparse a sus necesidades y guiarlos en la toma de decisiones financieras importantes. Finalmente, deberán *replantear su modelo de negocio*, considerándose a un banco exitoso como aquel que logra utilizar la ventaja real de las instituciones financieras sobre las *Fintech*: el amplio conocimiento de sus clientes y todos los datos que tienen sobre ellos.

Con todo, este análisis funge como sustento de las implicancias que moldean la transformación digital con respecto a la escasez del talento especializado en el ámbito bancario. Ergo, y dado que el enfoque adoptado para este subcapítulo parte del contexto/amenazas que amerita la vigencia de las estrategias adoptadas (desde afuera hacia adentro), en adelante se presentarán los enfoques de *transformación cultural* adoptados en tres agentes de banca, según la síntesis planteada por Renzo Guerrero (2021), licenciado por la PUCP como gestor empresarial. Cabe destacar, pues, que su naturaleza las posiciona como habilitadoras de atracción y retención del talento, lo que implica su consideración, por ende, como estrategias basadas en el arquetipo *Employer Branding*, mas no bajo dación explícita. En adelante, los pormenores:

### **1. BBVA Continental (BBVA)**

Por un lado, el BBVA remite que los grandes avances en su tecnología digital redundan en beneficio de sus clientes; de tal manera que han acortado el tiempo para abrir una cuenta en canales físicos y simplificado los pasos para obtener un crédito. Respecto del cambio organizacional, la entidad considera que el "pensamiento digital" es fundamental para converger en la transformación digital. El término hace referencia a la mentalidad de una empresa con una clara visión digital de su transformación, en tanto que propone su transformación cultural a partir de tres ejes específicos: organización, planificación y talento humano.

Adicionalmente, se pretende introducir un 'chip de emprendimiento', sobre la base de que las personas podrían generar nuevas ideas con confianza sin temor a cometer errores. Finalmente, desde la entidad consideran que cambiar la estructura física es crucial para conseguir la transformación digital del banco de un modo que fomente la cooperación fuera de las jerarquías.

En general, respecto del BBVA, es posible constatar que el proceso que conlleva gestionar el cambio cultural representa un enfoque global que extrapola el cambio a cabalidad en todas las áreas de la organización. Asimismo, la flexibilidad parte de validar la elección del modelo de gestión del cambio orientándose hacia la transformación digital como su máxima relativa (p. 67).

## **2. Banco de Crédito del Perú (BCP)**

Respecto del BCP, la transformación digital que se inicia coincide con un replanteamiento de la cultura organizacional. Para lograr este objetivo, crearon *Samay*, un proyecto que delimita ciertos patrones de conducta que desarrolla un banco como resultado de una transición. A tal efecto, es posible advertir una cultura de inducción, inclusión, aceptación individual y un *replanteamiento* de la jerarquía: la participación de miles de personas en la introspección cultural supuso una contribución para que el 90% de los empleados en el banco sean afines a la corriente impuesta por la transformación digital y cultural.

De conformidad con esto, uno de los modelos que el BCP tuvo que abandonar para que sus empleados fueran parte de la transformación digital y cultural fue la idea de “liderazgo de mercado incuestionable” para con el banco. Por ende, los procedimientos afines al cambio se iniciaron a partir del “Centro de InnovaCXión” desplegado en su sede, habilitando así una cultura de trabajo ágil en la que una metodología basada en reuniones diarias de 15 minutos reduce el tiempo de desarrollo de productos: anteriormente, aquel proceso requería dos o tres años para concretarse; ahora, cuanto más, puede extenderse hasta por 16 semanas.

En general, el BCP crea un cambio cultural al generar una cultura diferente a la original bajo la premisa de traer cambios gradualmente a la organización. Asimismo, debido a que este proceso no se impone —se desarrolla desde abajo hacia arriba, gran parte de los empleados se identifican prontamente con este paradigma de transformación. Finalmente, en el BCP se mantiene la expectativa con respecto de que la transformación digital posibilite mejorar dos métricas esenciales para la medición de su desempeño como empresa: la experiencia final del usuario y el rendimiento organizacional (p. 68).

## **3. Scotiabank**

Finalmente, con respecto a esta organización, en octubre de 2017 puso en marcha la *Fábrica Digital* en Perú, en la que, como subyacente de esta herramienta para la transformación digital se encontraba un cambio organizacional completo impulsado por la *cultura de lo nuevo* que ofrecen a los colaboradores. Según el director general de la organización, Miguel Uccelli, esta cultura incluye recomendaciones y comentarios de todo el equipo bancario y de los clientes para satisfacción mutua, a la par que ofrece una simplificación de procesos que les permite entender que las instrucciones de conversión no deben ser digitales, sino que deben ser relevantes para el usuario: “No tiene sentido volverse digital si las soluciones no están actualizadas, lo que significa

satisfacer al cliente, para nosotros. Una de las formas de conseguir este propósito es por medio de la transformación digital”, afirma el CEO de la entidad.

En general, por cuenta del presente banco, este ofrece flexibilidad durante los procesos convergentes en la gestión del cambio cultural, así como le otorga menor énfasis al esfuerzo de cambio propuesto, donde se centra más en el impacto del proceso para la gestión del cambio digital orientado a la economía corporativa de la empresa (p. 69).

Como síntesis, se debe considerar, primero, que esta sección remitió su análisis *desde afuera hacia adentro*; es decir, partiendo del contexto —amenazas— que amerita la aplicación de las estrategias competentes. Ahora, del argumento se rescata que la necesidad de talento especializado diverge en el planteamiento de las estrategias basadas en su atracción y retención con enfoque innovador. Esto es, el *Employer Branding* funge como punto de partida para la *captación del talento innovador* y la dación de un clima laboral productivo, lo que implicará, en adelante, adoptar un enfoque orientado a *resultados*, el cual se presentará a continuación.

## **Subcapítulo 2.2.: Ganamos todos: clima laboral y posicionamiento corporativo**

Este es el último tópico que desglosa esta investigación, el cual se remitirá a analizar de manera directa los beneficios que reporta la aplicación de estrategias orientadas al *Employer Branding* en tres entidades bancarias del Perú. En tanto objetivo, los resultados de su aplicación incidirán en el clima laboral de los bancos y la percepción de idoneidad laboral, lo que implica pormenorizar las estrategias puntuales que fueron empleadas por cada banco y entablar un objeto o rasgo común. Según ello, la gama de beneficios, si bien el *Employer Branding* está orientado a los colaboradores, no recaería exclusivamente sobre estos, lo que tendrá su explicación en adelante.

### **1. Scotiabank**

Respecto del banco, su modelo relacionado con la implementación de mecanismos de *Employer Branding* se basa en el problema de ofrecer un salario “en línea con el mercado” y, al mismo tiempo, captar, incentivar y fidelizar a los mejores empleados a través de la otorgación de beneficios no exclusivamente monetarios. Por esta razón, se considera que una forma de hacer que el trabajo sea más gratificante es dar a los empleados la oportunidad de ser reconocidos de acuerdo al desempeño que confieran.

Como resultado, desde 2007 la organización ha introducido un programa llamado *Applause* para dar a los empleados un "reconocimiento general" por el buen trabajo y las actividades que reflejan los valores de la empresa. Esto se presenta de manera independiente a las instancias jerárquicas: organización, gerente-empleado y empleado-empleado. Bajo esta perspectiva, se valoran los logros personales, los resultados sobresalientes y la ejecución de los valores de la empresa. Actualmente la estrategia les compete a los aproximadamente 5,700 empleados de Scotiabank en Perú y se destaca por lo siguiente:

- a. *La intranet “Aplausos 2.0”*, a través de la cual los empleados aprecian, agradecen y felicitan a sus compañeros y directivos. Su objetivo es que el diagnóstico sea espontáneo, amable y abierto.

- b. *Los gerentes pueden asignar Scotiapuntos* a las tarjetas de débito de todos los empleados, para que puedan aprovechar los descuentos y beneficios en virtud de una serie de productos, en tanto forma parte de su programa de lealtad.
- c. Los empleados con mejores resultados son *reconocidos trimestralmente* por la entidad. En el siguiente paso, una junta directiva de una variedad de sectores selecciona a los "ganadores del año" entre estos empleados, quienes son premiados en un evento corporativo especial.

Así pues, de entre los resultados que confiere su aplicación sostenida se destaca que *Aplausos 2.0* contribuyó a 22.000 reconocimientos para los empleados en 2016. Por otro lado, en la encuesta de clima laboral, de aquel mismo año, el nivel de compromiso de los empleados y la eficiencia de los supervisores alcanzó el 83% y el 85% respectivamente. Asimismo, la estrategia de *Employer Branding* en cuestión recibió los Premios de la *Asociación de Buenos Empleadores (ABE)* 2016 en la categoría de *Reconocimiento al Empleado* y el Premio a las *Buenas Prácticas Laborales* del Ministerio del Trabajo para 2016. Finalmente, ese mismo año, Scotiabank ocupó el quinto puesto en el ranking elaborado por *Great Place To Work* Perú, respecto de la categoría destinada a la métrica de las grandes empresas (Sheen, 2019, p. 120).

Ciertamente, el reconocimiento por parte del instituto *Great Place To Work* —una empresa global de investigación, consultoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a encontrar, crear y retener excelentes lugares destinados al empleo (GPTW, s.f.) supone un pilar estratégico para las organizaciones que lideran anualmente sus rankings. Ello pues, por la reputación que ganan las empresas, amparándose en la credibilidad del instituto consultor, pero también porque este acredita estándares de calidad unánimes que aseguran la vigencia y credibilidad de la insignia que llevan por nombre de pila.

## 2. Interbank

Respecto del banco, se precisa que el paradigma que actualmente asumen a razón de sus prácticas basadas en el *Employer Branding* tiene lugar en los talentos juveniles como target laboral deseado en virtud de su flexibilidad. En este sentido, la propuesta de valor de la organización se basa en tres pilares: agilidad bancaria, comunicación horizontal y juventud, cualidades que no se encuentran comúnmente en el sector. Considérese, además, que la entidad precisa los enfoques basados en *Employer Branding* como una herramienta de interés que contribuye al forjamiento de la identidad por cuenta de los colaboradores para con su empresa.

En relación a su estrategia de *fidelización de talento*, la principal plataforma desarrollada internamente es *Comunicados*, el sitio web donde Interbank presenta toda la información sobre eventos, noticias, cronogramas de pago, noticias de gestión, premios, etc. y actúa como una revista digital interna con el objetivo de mantener actualizadas a todas las partes del banco. Asimismo, la entidad desplegó también un *chat network* para su red de sucursales, abierto una vez al mes, con una duración de una hora para que el jefe de la unidad resuelva las dudas y reclamos de los empleados. Además, desde principios de 2017, se ha introducido un beneficio no convencional para este rubro, el cual supone otorgar a los empleados una cierta cantidad de días

libres por cualquier motivo, ajenos al periodo vacacional sobre el que un empleado tiene derecho legalmente.

En virtud de la *captación de talento*, Interbank ha desarrollado la plataforma digital *Trabaja con Nosotros* donde, a través de referencias, certificados y fichas de contenido, le permite al postulante conocer tanto los beneficios del puesto como los beneficios que la entidad bancaria les ofrece en general. Asimismo, esta plataforma les permite a los candidatos poder visualizar las convocatorias y subir su CV, así como funge también de repositorio de información actualizada para los solicitantes. No menos importante, Interbank sostuvo que utiliza la red *LinkedIn* con el fin de presentar actualizaciones sobre los logros y actividades de la empresa, así como información relacionada con oportunidades laborales y desarrollo profesional, a la par que la emplean para "cazar" puestos o perfiles específicos de alto perfil (Villani, 2017, p. 15).

La aplicación oportuna de las estrategias presentadas permite la obtención de resultados ventajosos, tanto para la organización bancaria como para sus empleados, quienes aseguran la estabilidad del banco en el mercado. Por un lado, las iniciativas de Interbank contribuyeron a que esta sea capaz de mejorar la retención de su talento habido en los Centros de Atención al Cliente (CAC) y, por otro lado, ha creado una *competencia interna fuerte y saludable entre los empleados*. No es para menos, pues en 2016 la organización ocupó el primer lugar del ranking *Great Place To Work* en la categoría "Más de 1.000 empleados" en el país.

Nótese la conformidad del estándar *Great Place To Work* para entablar una ventaja competitiva respecto de los competidores en el sector. En este punto, es preciso destacar una de las características implícitas que responde a la implementación del arquetipo *Employer Branding* en las organizaciones: los beneficios que reporta no son unidireccionales, pues recaen tanto sobre el bienestar de los colaboradores como en el forjamiento de la *nominación reputada* para las entidades competentes, gestada precisamente en la dación de estándares de calidad bajo el enfoque de la reputación.

### **3. Banco de Crédito del Perú (BCP)**

Finalmente, respecto del banco abordado, el paradigma asumido recae, en principio, sobre la toma de consciencia que implica reconocer el escenario dado por la *escasez de talento* – brecha de habilidades específicas en el país. Por tal razón, y en virtud de su hegemonía posición en el mercado financiero, la propuesta de valor que confieren está planteada sobre la base de cuatro pilares: se pretenden posicionar como el principal agente de *transformación* en el país; buscan establecer *deberes* integrales para los empleados; le permiten a este desarrollar una *carrera* que puede pormenorizar en 50 unidades de negocio y acreditar *beneficios* más plausibles al respecto de sus competidores.

Por cuanto *fidelización de los talentos* existentes, el banco acredita una red social privada establecida en 2015 conocida como "Conexión BCP", un espacio gratuito donde los empleados pueden crear interacciones en la que se difunden todos los mensajes y contenidos de la red: noticias, logros, agradecimientos a empleados, divulgación de campañas corporativas, foros de discusión entre áreas donde surgen proyectos efectivos para el banco y un entorno donde los empleados contribuyen a la selección de candidatos a partir de las recomendaciones.

Por otro lado, al referenciar la gama de estrategias adoptadas que asumen como propósito la *captación del talento*, el BCP cuenta con dos canales importantes y bien establecidos: su página de Facebook *Trabaja en el BCP* y su perfil de LinkedIn. En Facebook, su página distribuye artículos profesionales, publica anuncios de trabajo, proporciona enlaces para descargar los CV, afianza el reconocimiento de la empresa, etc. Asimismo, una cuenta de LinkedIn con más de 109.000 suscriptores muestra la mayor parte del mismo contenido, aunque también presenta pestañas especializadas que explicitan oportunidades de crecimiento profesional. Con todo, la relevancia de esta serie de herramientas expuesta se puede argüir en función de los resultados que confieren (Villani, 2017, p. 19).

Así, el banco se posicionó, en consecuencia, como un *centro de trabajo ideal* a razón de una prueba comparativa entre encuestas realizadas durante 2011 y 2016: para 2016, el 70% de los profesionales encuestados no lo consideraban un lugar idóneo para desempeñarse; a fines de 2016, la cifra se remontó a un 90% de personas que sí lo reconoce. Respecto de la *captación de talento*, la entidad recortó el tiempo de cobertura de vacantes de 45 días a 25 días, lo que supone puede reducir los costos operativos sin una objeción lineal ya que ahora es más sencillo identificar a los candidatos adecuados según el puesto indicado para tales mismos.

A manera de síntesis para esta sección, se presentaron tres casuísticas respecto de los cuales se abordó un análisis por cuenta de los resultados que las estrategias basadas en *Employer Branding* propiciaron. El enfoque adoptado fue *desde adentro hacia afuera*, es decir, partiendo de las estrategias puntuales con el fin de analizar sus implicancias. Sobre el particular, los tres bancos convergen sobre la idoneidad que confiere posicionarse como buenos lugares de trabajo, puesto que no solo se aborda la mantención y atracción de los talentos, sino que representa un plus para estos en cuanto a su reputación, a la par que habilita ventajas sobre las utilidades que acrediten.

Para finalizar con este capítulo, lo que deberá quedar claro tiene lugar en los enfoques y categorías de análisis basado en resultados que este disgrega por intermedio de ambos subcapítulos. Por un lado, *desde afuera hacia adentro*, se expuso la problemática vigente por cuenta de la escasez de talento. Sobre el particular, esta se relacionó con el paradigma de la transformación digital para incidir en que su convergencia amerita competencias de trabajo específicas. No obstante, estas se verán mermadas en virtud de la escasez de talento y el panorama de las Fintech respecto de la banca, lo cual habilita posicionar al *Employer Branding* como herramienta para gestionar la escasez a través de cambios o transformaciones en la cultura organizacional. Finalmente, se adoptó un enfoque *desde adentro hacia afuera* para basar el análisis según el beneficio directo que reporta el *Employer Branding* en las entidades bancarias. A tal respecto, si bien la serie de estrategias nunca será propiamente la misma para cada entidad, las ventajas son acreditadas tanto por los trabajadores —target estratégico— a través de una mejora en el clima laboral de sus instituciones, como también por las mismas organizaciones, en línea con la reputación que se adscriben y las utilidades que reportan.



## Conclusiones

Con respecto al objetivo planteado para esta investigación, se determinaron conclusiones en favor de su alcance y desarrollo. A tal respecto, se concluye del primer capítulo que tanto las nociones de *atracción* como la *retención* del talento ameritan importancia en el departamento de *Recursos Humanos* (RRHH) por cuenta del paradigma actual de la *escasez del talento* —el activo más importante que toda empresa posee— y la subsecuente insatisfacción laboral. Por esta razón, mitigar las implicancias que acarrea este contexto supone desglosar una serie de estrategias que se aborden, precisamente, a gestionar el talento escaso a partir de la mejoría en los procesos destinados a su *atracción y retención*.

Asimismo, se concluye que el *Employer Branding* es un enfoque prioritario en el marco de la gestión del talento. Lo expuesto es debido a que su aplicación, basada en herramientas como el contrato psicológico o a través de ambientes laborales dinámicos —interesantes, solidarios, creativos, incide sobre la percepción que se tiene con respecto a las organizaciones, lo que permitirá sean consideradas como *empleadoras de elección* para los potenciales candidatos, a la par que inducen un aumento sobre las tasas de *compromiso laboral*. Esto, en suma, fortalece la atracción y retención del talento en las empresas que adopten el uso de estrategias basadas en *Employer Branding* como parte de sus protocolos para la gestión del talento.

En términos del segundo capítulo, se concluye que adoptar el enfoque *Employer Branding* sí contribuye a mejorar los índices de retención y atracción del talento humano en la banca privada del Perú. Así, primero se demuestra que el panorama esbozado por la *transformación digital* en la banca se perfila como elemento adicional que agrava la situación atravesada por la *escasez del talento* debido al nuevo campo de especializaciones tecnológicas que instaura. De esta manera, el *Employer Branding* funge como punto de partida para la *captación del talento innovador*, lo que permitirá sostener la hegemonía de los bancos tradicionales en el plano temporal ya que posibilita para tales una mejor adaptación a los cambios que presupone este paradigma de transformación. Con todo, este cabe ser aplicado a través de una evolución de la *cultura organizacional* bancaria o la creación de *centros de innovación*, mejorando así la *retención* del talento al otorgársele a los trabajadores un clima laboral productivo.

Finalmente, se demuestra que aplicar una serie de estrategias basadas en *Employer Branding* en las organizaciones bancarias del país incide sobre las percepciones remitidas por el público y el ambiente laboral de manera positiva. Esto se puede argüir, en primer lugar, según los resultados que confiere la adopción del enfoque *Employer Branding*, sea ya en Scotiabank (en 2016 alcanzaron un 83% de compromiso laboral), en el BCP (en el plazo 2011-2016, pasaron de un 30% a un 90% en su percepción como buen lugar de trabajo) o en Interbank (donde se ha creado una competencia interna fuerte y saludable con los empleados), lo que incide puntualmente sobre la retención de los talentos ya existentes. Adicionalmente, el uso de tales estrategias sitúa a los bancos presentados en posiciones destacadas como parte de los rankings elaborados por *Great Place To Work* o reconocimientos similares, lo cual fortalece la imagen que tales bancos proyectan a su público y, en suma, configura una ventaja competitiva por cuenta de una mejora en la atracción del talento laboral deseado.

De tal manera, este trabajo concluye, en general, que adoptar el *Employer Branding* faculta implementar estrategias útiles para mejorar la captación y fidelización del talento humano en las entidades bancarias del Perú debido a, primero, la existencia de un panorama confluyente de *amenazas* en torno a la transformación digital y escasez de talento que amerita su necesidad en el sector y, por último, a razón de la *oportunidad* que confiere a través de los beneficios que reporta su uso; sea ya para los trabajadores, a quienes se dirige, como a los empleadores, quienes mejoran su reputación y la pueden extrapolar en utilidades y/o retribuciones económicas.

## Referencias

- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44. <https://www.proquest.com/docview/224542898?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219>
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human resources management & Ergonomics*, 7(2). [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013\\_2\\_03.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf)
- Great Place to Work. (s.f.). Quienes somos. <https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos>
- Guerrero, R. E., & Bocanegra, R. A. (2021). La gestión del cambio cultural para la habilitación de la transformación digital en las empresas del sector bancario del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17847>
- Horstmann, L., & Martín, M. (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Icade. Revista de la Facultad de Derecho* (100). <https://doi.org/10.14422/icade.i100.y2017.008>
- Kane G. (2019). The Technology Fallacy People Are the Real Key to Digital Transformation. *Research-Technology Management* Volume 62, pp. 46-49.
- Lizarzaburu, E. & Del Brío, J. (2016). Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014. *Suma de negocios*, 7(16), 94-112. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.06.001>
- Meneses, K. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. <http://hdl.handle.net/10654/31779>
- Montero, J. (2021). El impacto de la transformación digital en la gestión del talento. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/70435/>
- Novella, R., Alvarado, A., Rosas-Shady, D., & González-Velosa, C. (2019). Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú. <http://dx.doi.org/10.18235/0001653>
- Parra, D. (2018). Contrato psicológico como herramienta de atracción y retención del talento humano en organizaciones orientadas a la manufactura (Trabajo de grado de especialización). Universidad de Antioquia. <https://hdl.handle.net/10495/9892>
- Ramírez, R., Espíndola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/6079?locale-attribute=en>
- Rana, G., & Sharma, R. (2019). Assessing impact of employer branding on job engagement: A study of banking sector. *Emerging Economy Studies*, 5(1), 7-21. <https://doi.org/10.1177/2394901519825543>
- Rojas, L. (2016). N 24. La revolución de las empresas Fintech y el futuro de la Banca. *Disrupción tecnológica en el sector financiero*. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/976>
- Salesforce (2021). Estudio RAND Europe para Salesforce. <https://www.salesforce.com/es/company/news-press/press-releases/2021/07/20210713/>

- Sheen, R. (2018). El employer brand (marca empleadora) en el Perú: Oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo. Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10176>
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173. <https://core.ac.uk/download/pdf/234624436.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017). Programa de asesorías a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, AFP y unidad de inteligencia financiera. <https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/Guia%20del%20docente%202017.pdf>
- Terceño, A., & Guercio, M. B. (2011). El crecimiento económico y el desarrollo del sistema financiero. Un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 33-46. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60051-3](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60051-3)
- Villani, P. (2017). La marca empleadora como estrategia de atracción y retención de talento. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/6050>