

Employer Branding en entidades financieras

Employer Branding in financial institutions

Rosa Linda Arana Salinas

Universidad Andina del Cusco, Perú

0142004482d@uandina.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0004-3144-2685>

Evelyn Jesus Carazas Araujo

Universidad Andina del Cusco, Perú

echarazas@uandina.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-6766-662X>

Como citar:

Arana Salinas, R. L. y Carazas Araujo E. J. (2025). Employer Branding en entidades financieras. *Kallpay*, 06 (1), 9-15.

Fuente de financiamiento: No financiado.

Declaración de conflictos de interés: Las autoras declaran no tener conflictos de interés

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo realizar un análisis del employer branding entre los colaboradores en las entidades financieras de la ciudad del Cusco. Metodológicamente, se enmarcó en un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental. La población objeto de estudio estuvo constituida por 30 colaboradores, a quienes se les aplicó la técnica de encuesta mediante un cuestionario estructurado que fue validada o por expertos. Los resultados evidencian que el 70 % de los participantes evaluaron el employer branding como regular. En cuanto a los valores organizacionales, el 50 % otorgó una valoración en la misma categoría. Asimismo, el 60 % calificó como regular el sentimiento de pertenencia y las ventajas asociadas, mientras que el 57 % consideró la comunicación interna en términos similares. Estos hallazgos indican la existencia de áreas que requieren fortalecimiento para mejorar el compromiso organizacional y la motivación del personal. La mejora en estos aspectos resulta fundamental para consolidar una imagen empleadora atractiva y promover un clima laboral favorable dentro de la entidad financiera. En conclusión, la percepción mayoritaria de los colaboradores sobre el employer branding es regular, lo cual subraya la necesidad de implementar estrategias dirigidas a optimizar la marca empleadora, tales como programas de formación continua y planes de integración que fomenten la cohesión organizacional y el compromiso laboral.

Palabras claves: Employer branding, valores organizacionales, ventajas de pertenencia, sentimiento de pertenencia, comunicación interna y entidades financieras.

Abstract

This study aimed to analyze employer branding among employees of financial institutions in the city of Cusco. A quantitative approach with a non-experimental design was adopted. The study population consisted of 30 employees, and data were collected through a survey using a structured questionnaire validated by experts. The results indicate that 70% of respondents perceived employer branding as moderate. Similarly, organizational values were rated as moderate by 50% of participants, while 60% assessed the sense of belonging and associated benefits at the same level. Internal communication was also perceived as moderate by 57% of respondents. These findings reveal opportunities for improvement in key dimensions related to organizational commitment and employee motivation. Strengthening these aspects is essential for consolidating an attractive employer brand and fostering a positive work environment within financial institutions. In conclusion, the predominantly moderate perception of employer branding highlights the need to implement targeted strategies, such as continuous training programs and integration initiatives, to enhance organizational cohesion and employee engagement.

Keywords: Employer branding, organizational values, benefits of belonging, feeling of belonging, internal communication and financial institutions.

OPEN ACCESS
Distribuido bajo:



Introducción

En la actualidad, el employer branding se ha consolidado como una estrategia clave para la atracción, retención y compromiso del talento humano, especialmente en un contexto caracterizado por la transformación digital y la alta competitividad laboral. En este sentido, la búsqueda y retención del talento ha cambiado significativamente, ya que los mejores empleados pueden elegir dónde trabajar basándose en información y valoraciones disponibles (Kotler, 2021). Tanto en Europa como en América Latina, las empresas desarrollan estrategias integrales de reclutamiento y retención, apoyadas en el conocimiento del employer branding (Zarate, 2017).

En Latinoamérica el 84 % de los empleados cambiaría de trabajo por una empresa con buena reputación, y el 69 % de los buscadores de empleo prefieren empresas que gestionan su marca empleadora (Almeda, 2017). A nivel nacional un estudio de Universum Global (2016) mostró que empresas como Coca Cola, BCR y BCP son las más buscadas por jóvenes peruanos, destacando la importancia de usar estrategias de Employer Branding para atraer talento (Cardenas et al. 2021) y en la región de Cusco sus prácticas son limitadas debido a la falta de conocimiento y a la poca comprensión de que el talento humano es el principal activo de las organizaciones (Business, 2017).

En este contexto, en la entidad financiera de Cusco se evidencio un déficit en las políticas estratégicas y demás acciones de la entidad para con su personal, lo cual ha generado diversas incomodidades que impactan tanto en el desempeño del trabajador como en la atención brindada al cliente externo. En ese sentido, el objetivo planteado del estudio es describir el employer branding en los colaboradores de la Caja Municipal Cusco. Entre las principales manifestaciones de esta problemática se identifica una limitada internalización de los valores institucionales, lo que se refleja en actitudes poco empáticas y en un debilitamiento de los principios que deberían orientar la conducta organizacional.

Asimismo, en relación con las ventajas de pertenencia, los trabajadores no logran identificar ni aprovechar los beneficios ofrecidos por la entidad financiera. Esta situación se asocia a la limitada disponibilidad de espacios para el crecimiento profesional y a la falta de claridad sobre incentivos económicos como comisiones o bonificaciones, lo cual ha provocado malestar emocional, insatisfacción y alteraciones en el estado de ánimo que afectan su rendimiento laboral.

En lo referido al sentido de pertenencia, se evidencia también que no se ha desarrollado de manera adecuada, ya que los empleados no participan activamente en la toma de decisiones ni cuentan con la autonomía necesaria, lo que repercute en una baja identificación con la organización. Además, se percibe una disminución en su motivación y energía para enfrentar los desafíos laborales, lo que afecta su concentración y nivel de satisfacción.

Respecto a la comunicación interna, se presentan problemas tanto en la interacción verbal como en la escrita. En las relaciones jerárquicas, existe un temor constante a posibles faltas de respeto, lo cual distorsiona los mensajes orales. De igual forma, los medios electrónicos utilizados no siempre son apropiados ni eficaces, generando incomodidad y dificultando la coordinación entre los miembros del equipo.

En este contexto, se plantea la siguiente interrogante central: ¿Cómo se manifiesta el employer branding en las entidades financieras de la ciudad del Cusco?

Con el propósito de describir el employer branding en las entidades financieras, a continuación, se exponen los principales fundamentos conceptuales que resultan relevantes para el desarrollo de la presente investigación. El employer branding se define como un proceso desarrollado en el seno de la empresa que utiliza herramientas provenientes del marketing con el propósito de construir su identidad como empleador y proyectar un mensaje de marca organizacional. Este proceso permite establecer un sistema propio de valores, políticas y comportamientos orientados a atraer talento humano (Montes, 2020). En la misma línea, (Mosley y Schmidt 2017) lo conceptualizan como el “proceso de crear un lugar de trabajo excelente, para promoverlo entre colaboradores cuyos conocimientos y habilidades son necesarios para cumplir con las metas y objetivos organizacionales. El employer branding implica menos presión y más atracción para desarrollar una reputación positiva”. Asimismo, (Mascarenhas y Mansi 2020) consideran que se trata de un proceso orientado a la creación de un entorno laboral diferenciado, el cual requiere tanto de la recolección de datos como de una planificación estratégica. Más allá de estos aspectos, subrayan la importancia de adoptar una mirada empática hacia los trabajadores, reconociendo que cada uno dedica una parte

considerable de su vida al trabajo y que, por ello, la organización debe procurar ser vista con aprecio y autenticidad por quienes la integran.

Es en ese entender que el employer branding puede definirse como una estrategia organizacional que integra herramientas del marketing y la gestión del talento para construir y proyectar una imagen institucional atractiva como empleador, tanto hacia el público interno como externo.

Así mismo se toma en consideración los factores constructivos del Employer branding se identifica los valores organizacionales que para (Montes 2020) orientan el funcionamiento institucional, regulan las conductas de los empleados y establecen normas que guían sus acciones. Asimismo, Dolan (2018) define la identidad y dirección de la organización, alineando a sus miembros y constituyendo su esencia fundamental. En la misma línea (Solano, 2020) son aquellos que influyen en la cultura organizacional y son fundamentales para definir la misión, visión, objetivos y estrategias, por lo que deben ser comprendidos y aplicados por todos sus miembros (Hernandez, 2020).

Respecto a las ventajas de pertenencia para Berghe (2016) señala que cuando el empleado se siente valorado y orgulloso de pertenecer a la organización, aumenta su satisfacción, productividad y mejora tanto su desempeño como sus relaciones laborales y atención al cliente (Rebolledo y Cofre, 2021). Asimismo, según Blasco, Rodríguez y Fernández (2014) permiten a los empleados identificar beneficios racionales como el salario, la formación y ventajas sociales, así como beneficios emocionales como el reconocimiento y el orgullo de pertenecer a una empresa líder (Ruiz, 2015).

En cuanto al sentimiento de pertenencia para (Camacho, 2018) es el vínculo que une al individuo con el grupo con el que se identifica y del cual se siente orgulloso, promoviendo la percepción de unidad e igualdad en la participación y toma de decisiones (Paradinas, 2020). Asimismo, (Vanegas, 2013) se manifiesta mediante el vigor, la dedicación y la absorción, y representa un estado afectivo-cognitivo duradero que motiva intrínsecamente al trabajador hacia un desempeño óptimo (Varela y Marin, 2021).

En la dimensión comunicación interna para Cuenca y Verazzi (2019) es promover la concienciación, integración y motivación de los participantes mediante la aplicación de diversas tecnologías y herramientas de comunicación, favoreciendo el mantenimiento de relaciones armoniosas entre los miembros de la organización (Gomez, 2020). En la misma linea, (Galisteo, 2015) es fundamental contar con canales de comunicación que faciliten a los empleados expresar sus ideas y sentimientos, permitiendo el flujo de información en todas las direcciones: ascendente, descendente y lateral (Montes et al. 2022).

Materiales y métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por la recolección y el análisis de datos numéricos, así como por la aplicación de procedimientos estadísticos que permiten verificar hipótesis previamente establecidas. Este enfoque comprende una secuencia estructurada de procesos orientados a garantizar la objetividad y la precisión de los resultados. Asimismo, el diseño de investigación fue no experimental, ya que no se realizó manipulación intencional de las variables; por el contrario, los fenómenos fueron observados en su contexto natural con el propósito de analizarlos tal como ocurren. En cuanto al alcance, el estudio fue de tipo descriptivo, pues se orientó a detallar y especificar las características esenciales del fenómeno en estudio, permitiendo así una mejor comprensión de su comportamiento y propiedades. La población estuvo conformada por 30 trabajadores de las sedes de la Caja Cusco

Se empleó un muestreo estratificado, seleccionando una cantidad proporcional de trabajadores de cada agencia, conformando así una muestra total de 30 colaboradores.

Tabla 1

Agencias de la Caja Municipal Cusco

Agencia	Nº Trabajadores	% del Total	Muestra
Agencia Cusco Centro	30	6.67	2
Agencia Wanchaq	30	6.67	2
Agencia San Sebastián	30	6.67	2
Agencia San Jerónimo	30	6.67	2
Agencia Afligidos	30	6.67	2
Agencia Av Ejercito	30	6.67	2
Agencia Tica Tica	30	6.67	2
Agencia Ttio	30	6.67	2
Agencia Huancaro	30	6.67	2
Agencia Hilario Mindivil	30	6.67	2
Agencia Real Plaza	30	6.67	2
Agencia Prado	30	6.67	2
Agencia Anta	30	6.67	2
Agencia San Jose			
Juáliaca	30	6.67	2
Agencia Santiago	30	6.67	2
Total	450	100%	30

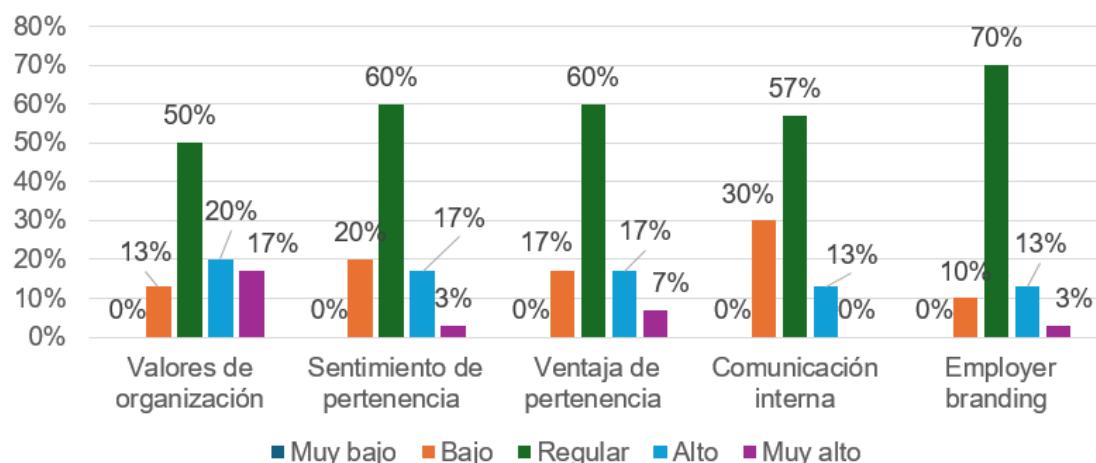
Nota. Tomado de la página web Caja Municipal Cusco

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se utilizó la encuesta, aplicada a través de un cuestionario estructurado de 20 ítems distribuidos en diversas dimensiones vinculadas al Employer Branding. La confiabilidad del cuestionario fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.886, lo que indica una actitud positiva y una alta consistencia interna del instrumento y se efectuó la validez de juicio de 3 expertos con los cuales aprobaron el instrumento de medición a utilizar. Para el análisis de datos se utilizó el programa estadístico SPSS V24. A todos los participantes se les explicó mediante una reunión la finalidad del estudio. Se respetaron los principios éticos y el anonimato de los participantes de las entidades financieras.

Resultados

A continuación, se considera el análisis de los datos recopilados, con el fin de describir y comprender la manifestación del employer branding en las entidades financieras de la ciudad del Cusco.

Figura 1

Employer Branding Caja Municipal Cusco

En la figura se observa que los valores organizacionales presentan un nivel regular (50%), seguida por alto (20%) y muy alto (17%). Solo un 13% lo percibe como bajo, lo que indica una relativa valoración positiva, aunque aún con margen de mejora. En sentimiento de pertenencia, el 60% de los encuestados califica un nivel regular, pero destaca un 20% en nivel bajo y apenas un 3% en muy alto, lo cual evidencia debilidades en la identificación y vinculación emocional de los trabajadores con las entidades financieras. La ventaja de pertenencia sigue una tendencia similar, con un 60% en nivel regular y 17% en bajo y alto, respectivamente, lo que revela percepciones limitadas sobre los beneficios diferenciales de pertenecer a la organización. La dimensión con resultados más críticos es comunicación interna, donde un 30% de los encuestados evalúa como baja y un 57% como regular, sin registros en nivel muy alto. Esto sugiere una clara necesidad de fortalecer los canales, mecanismos y calidad de la comunicación institucional. Por lo tanto, podemos decir que la mayoría de los encuestados califica como regular en todas las dimensiones debido a la baja práctica de valores organizacionales como respeto así mismo, solidaridad entre compañeros, responsabilidad con las tareas asignadas, y compromiso con la misión y visión de la empresa.

Discusión

Para (Jimeno y Izquierdo, 2020) en su estudio, el employer branding como estrategia para la atracción del talento humano en el sector bancario privado en el Perú en sus resultados encontró que el 41% de organizaciones tiene dificultad para encontrar el talento deseado en el sector bancario, considerado como uno de los sectores más importantes para el país, tendrá que buscar talento acorde con su situación actual; en tal sentido concluye que el employer branding es una estrategia de atracción de talento humano que responde a las estrategias corporativas del negocio, lo cual lo convierte en indispensable para el funcionamiento de la empresa. Dichos resultados son similares a los encontrados en la investigación realizada en las entidades financieras de Cusco, donde se evidenció que la mayoría de los trabajadores calificaron como regular todas las dimensiones evaluadas. Esta situación se atribuye a la escasa práctica de valores organizacionales, tales como el respeto hacia uno mismo, la solidaridad entre compañeros, la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas y el compromiso con la misión y visión de la empresa. Desde la perspectiva del employer branding, estas deficiencias impactan negativamente en la imagen interna y externa de la organización como empleador, afectando su capacidad para atraer, comprometer y retener talento. Por ello, es fundamental que las entidades financieras desarrollen estrategias integrales de employer branding que incluyan la promoción y vivencia efectiva de los valores organizacionales, el fortalecimiento de la cultura corporativa y una comunicación interna transparente y constante.

Reforzando dichos resultados, según (Crespo et al. 2021) en su artículo expone que las entidades bancarias y financieras incorporan múltiples componentes esenciales de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP), aunque con ciertas variaciones entre ellas. Estas organizaciones procuran posicionarse como empleadores atractivos, enfatizando principalmente el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la oferta de oportunidades para el desarrollo profesional. Asimismo, se destaca que, en un contexto caracterizado por la incertidumbre y la complejidad, estas instituciones reconocen la relevancia de ofrecer beneficios y compensaciones, tales como remuneraciones, bonificaciones e incentivos. Sin embargo, dichos aspectos no siempre reciben el mismo nivel de prioridad que otros principios éticos organizacionales. A pesar de ello, otros estudios sostienen que la construcción de un buen employer branding constituye un factor determinante tanto para la atracción de talento como para la retención del capital humano existente.

Conclusiones

En relación con el employer branding, el 70 % de los trabajadores lo calificaron como regular. En cuanto a los valores organizacionales, el 50 % de los encuestados otorgaron una valoración regular. Respecto al sentimiento de pertenencia y las ventajas de pertenencia, un 60 % los calificaron también como regulares. Finalmente, en la dimensión de comunicación interna, el 57 % de los trabajadores evaluaron su desempeño como regular. Por ende, la mayoría de los trabajadores evaluó de forma regular el employer branding y aspectos clave como los valores organizacionales, el sentido de pertenencia y la comunicación interna. Esto indica que hay áreas que necesitan mejorar para fortalecer el compromiso y la motivación del personal. Mejorar estos aspectos ayudará a que las entidades financieras sean más atractivas para sus trabajadores y logren un mejor ambiente laboral.

Referencias

- Almeda, C. (30 de Marzo de 2017). *15 estadísticas de Employer Branding que confirman su importancia en tu estrategia de reclutamiento.* Obtenido de Blog.talentclue.com: <http://blog.talentclue.com/estadisticas-employer-branding>
- Berghe, É. (2016). *Diseñe y administre su propia empresa: Proyectandola a los TLC de estados unidos, Suiza y Canadá.* Ecoe Ediciones.
- Blasco, F., Rodriguez, A., & Fernández, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 22(3), 35-53. Obtenido de <https://journals.uejc.edu/ubr/article/view/974/1090>
- Briceño, Y., & Vásquez, M. (2019). *Incidencia del Employer Branding en la Rotación de Personal de la oficina principal y sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario - COOPAC NSR. en el año 2019.* [Tesis licenciatura, Universidad César Vallejo], Trujillo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43479/Brice%C3%b1o_DLCYL-V%C3%a1squez_TMJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Business, E. (4 de Julio de 2017). *La Gestión del Talento humano en el Peru.* La Gestión del Talento humano en el Peru : una tarea constante desarrollo.
- Camacho, A. (2018). *Acoso laboral o Mobbing.* Universidad del Rosario. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=du6MDwAAQBAJ&pg=PT175&dq=sentimiento+de+pertenencia+en+una+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEi4-ZCI6Z3zAhWDHbkGHY39BgwQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=sentimiento%20de%20pertenencia%20en%20una%20organizaci%C3%B3n&f=false>
- Canchachí, C., & Guzman, L. (2019). *Nivel de Employer Branding en empresas de Hidrocarburos en la ciudad de Trujillo 2019.* [Tesis licenciatura, Universidad César Vallejo], Trujillo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45629/Canchach%C3%ad_HCG-Guzman_QLF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cardenas, A., Anton, Z., & Nancy, C. (2021). Influencia de la gerencia estratégica en sinergia de las generaciones, en empresas peruanas, en el distrito de San Miguel-año 2015. *Revista Iberoamericana de la Educación*, 1(10), 1-15. Obtenido de <https://www.revista-iberoamericana.consultorioampuero.com/index.php/es/article/view/103/272>
- Carrasco, S. (2019). Metodología de la investigación. Lima: San Marcos.
- Crespo, J., Francesc, J., & Marques, J. (2021). *Employer branding y propuesta de valor al empleado a través de los códigos éticos en las empresas del sector financiero del ibex35.* Conferencia Internacional Investigación e Intervención en Recursos Humanos, 1(1), 1-2.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna.* Editorial UOC.
- Dolan, D. (2018). *Valores: Brújula para personas y organizaciones de futuro.* Editorial Punto rojo libros.
- Galisteo, I. (2015). *Técnicas de recepción y comunicación.* Editorial Elearning S.L.
- Gomez, C. (2020). Progreso en Comunicación Interna qué ha cambiado en los últimos años. *Dialnet*, 1(2), 1-10. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7607019>
- Hernandez, H. (2020). Valores y Compromiso Organizacional de Personal Empleado en la Ciudad de Durango. *Trascender contab*, 5(13), 1-10. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882020000100017&script=sci_arttext
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Segunda edición ed.).* Mc Graw Hill.
- Jimeno, E., & Izquierdo, S. (2020). *El employer branding como estrategia para la atracción del talento humano en el sector bancario privado en el Perú.* Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0 Versión Colombia: Tecnología para la humanidad.* Edu.
- Mascarenhas, B., & Mansi, V. (2020). *Employer Branding: Conceitos, modelos e prática.* Haikai É um Selo da Atarukas Editora Ltda.
- Montes, C., Choriego, M., & Barros, J. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work® Chile. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 21(41), 45-55. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-25222022000200204&script=sci_arttext
- Montes, G. (2020). Employer Banding digital y la atracción y retención de talento. *Revista Internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 8(4), 223-313. Obtenido de http://ejcls.adapt.it/index.php/rldc_adapt/article/view/920/1142
- Mosley, R., & Schimdt, L. (2017). *Employer Branding.* John Wiley & Sons Inc.
- Paradinas, M. (2020). La gestión del conflicto en el ámbito laboral de las organizaciones turísticas: una herramienta de marketing interno. *Holos*, 1(12), 15-25. Obtenido de <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/8260>
- Rebolledo, O., & Cofre, D. (2021). La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(40), 1-15. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-56932021000100038&script=sci_arttext&tlang=pt
- Roberi, M. (2020). *Marca empleadora: Cómo atraer y retener a la “Generación Y”.* Tesis pregrado. Universidad Siglo 21, Córdoba. Obtenido de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18974/Trabajo%20Final%20de%20Grado_%20Roberi%20Maria%20Pia%20-%20Pia%20Roberi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ruiz, J. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones de la U. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jRNUEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=ventajas+de+pertenencia+trabajador&ots=uObCuF33xE&sig=YPJ4v4FnRT54pzSF4gwkX-ypioo#v=onepage&q&f=false>
- Solano, O. (2020). *La administración en la propiedad Horizontal*. Universidad del Valle.
- Universum Global. (2016). *Peru's Most Attractive Employers 2016*. Perú: Universumglobal.com. Obtenido de <https://universumglobal.com/rankings/peru/>
- Vanegas, M. (2013). *Psicología organizacional perspectivas y avances*. Ecoe ediciones.
- Varela, N., & Marin, G. (2021). *El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral*. Una revision literaria en el contexto organizacional. Universidad autónoma de Ciudad Juarez, 13(22), 1-10. Obtenido de <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3993>
- Zarate, R. (2017). *Modernización del Estado y gestión del cambio en la comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo*. [Tesis de maestría de la Universidad Cesar Vallejo]. Lima.